

การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ด้วยการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ตลอดจนให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่ม้า้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติตระกูลประชีวิน รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ประกันบาน คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอก ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ในการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ความเมตตาให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ครูใหญ่วิเชียร ไชยบัง ผู้บริหารโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา คณะครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ และผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่ให้ข้อมูลการทำวิจัย ตลอดจนการอำนวยความสะดวก ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณ พี่ น้องนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 14 ที่ให้กำลังใจ สร้างพลังใจในการเรียนตลอดระยะเวลาที่เรียนในมหาวิทาลัยนเรศวร และให้การสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณ คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นกำลังใจ เป็นผู้ร่วมการพัฒนาตามเป้าหมายการทำวิจัย ร่วมปฏิบัติหน้าที่ด้วยอดทน เสียสละ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ กรุณาให้ความร่วมมือ และให้การอำนวยความสะดวก ในการเป็นที่ร่วมวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด ครู อาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิตในวันนี้คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบ และอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ธงชัย คำปวง

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
ผู้วิจัย	ธงชัย คำปวง
สถานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560
คำสำคัญ	การพัฒนาครูแบบองค์รวม การเทียบเคียงสมรรถนะ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ดำเนินการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม เป็นการสัมภาษณ์ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ การพัฒนาครูแบบองค์รวม และการศึกษาเอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มี 2 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นเตรียมการ เป็นการตั้งทีมงาน เพื่อวิเคราะห์ประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะ และช่วงห่างการพัฒนา ขั้นปฏิบัติการ เป็นการจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนา และนำสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นการประเมินโครงการ/กิจกรรมตามแผน และการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจำแนกตามประเด็น ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร 2) กลุ่ม/ทีม 3) ระดับบุคคล มีการพัฒนาเป็น 30 ประเด็น
2. ผลการดำเนินการขั้นเตรียมการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ มีจำนวน 21 คน และทีมพัฒนาครู จำนวน 8 คน โดยผลการวิเคราะห์ ช่วงห่างส่วนใหญ่น้อยกว่าโรงเรียนต้นแบบทุกมิติ การพัฒนาหลังจากนั้น ทีมพัฒนาทำแผนพัฒนาครูแบบองค์รวม ประกอบด้วย 5 โครงการ

3. ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ พบว่าการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม และมีผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาครูแบบองค์รวมหลังการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด และสูงกว่าก่อนการพัฒนาโดยภาพรวมของการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ และประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะย่อย



Title THE DEVELOPMENT OF HOLISTIC TEACHERS BY USING BENCHMARKING

Author Thongchai Khampuang

Advisor Assistant Professor Anucha Kornpuang, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ph.D. in Educational Administration, Naresuan University, 2017

Keywords Development of Holistic Teachers, Benchmarking

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop the holistic teacher of Ban Huai Rong Nok School by comparing the performance. With Lam Plai Mat Pattana School Research is 3 steps. The first step is to study the holistic teacher development approach the competency with the knowledgeable person, holistic teacher development experience and study report papers conference Stage Disassembly School Network Expands (Node) Changing School-Based Systems Using Innovative Psychology Education PBL and PLC Step 2: Developing a holistic teacher by comparing performance with two steps: preparation The team is comparable to analyze Comparative Performance Issues and development distance: Action The plan/project development and bring to practice. Step 3: Evaluate the development of a holistic teacher by comparing performance. Project/Planned Activity Evaluation and remove the factor of success. For data analysis in terms of quantitative data. Use frequency analysis, percentage, mean, qualitative data. Use content analysis by issue.

The results are as follows.

1. The development of teacher-oriented holistic approaches is divided into 3 levels: 1) The development of the teacher at the organization level. 2) The development of the teacher at the group/team level. 3) The development of teacher at Personnel level. There are 30 development approaches.

2. The result of the preparation of the holistic teacher development by comparison of competency found that 21 competency teams and 8 teacher development team needed to develop holistic teachers. The results of the analysis are less than those of the Node school and the all-dimensional model school. The development team then developed a holistic teacher development plan consisting of 5 projects.

3. The results of the evaluation of holistic teacher development by comparative performance found that the development of holistic teachers by comparative performance to achieve the objectives of the project/activity. The results of the comparative development of teachers' holistic development after achieving the goals set by the school. The development of teacher development at 3 levels and comparative performance.



สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาของปัญหา.....	1
	คำถามการวิจัย.....	8
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	8
	ขอบเขตของการวิจัย.....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
	แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิชาชีพครู.....	15
	แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาครู.....	25
	แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบองค์รวม.....	46
	แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC).....	71
	แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking).....	82
	แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม.....	115
	บริบทของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก.....	124
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	134
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	139
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	140
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม.....	141
	ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	144
	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง สมรรถนะ.....	147

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	158
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม.....	159
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	175
ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ..	211
5 บทสรุป.....	235
สรุปผลการวิจัย.....	236
อภิปรายผลการวิจัย.....	246
ข้อเสนอแนะ.....	265
บรรณานุกรม.....	266
ภาคผนวก.....	270
ประวัติผู้วิจัย.....	337

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมของสถานศึกษา.....	69
2 แสดงตัวอย่างการจัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	108
3 แสดงตัวอย่างการรวบรวม และจัดอันดับข้อมูลองค์กร.....	109
4 แสดงเปรียบเทียบกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ตามแนวคิด ของ แคมป์ (Camp) กับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สู่การกำหนดขั้นตอนการวิจัยของผู้วิจัย.....	122
5 แสดงระดับผลการประเมินประเด็นการพัฒนา.....	145
6 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก.....	150
7 แสดงผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม.....	160
8 แสดงผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบ.....	178
9 แสดงการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่ใช้เทียบเคียงสมรรถนะนำไปสู่การกำหนด เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาแผนงานโครงการ.....	185
10 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก.....	195
11 แสดงผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงาน และรวมทั้งผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนการพัฒนา.....	203
12 แสดงผลการลงมือปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม ตามปฏิทินที่กำหนด ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข.....	204
13 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	212
14 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	213

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู ทั้งระบบเมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	214
16 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	215
17 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย.....	216
18 แสดงผลการประเมินปรับเทียบข้าราชการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง สมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอกกับโรงเรียนต้นแบบ.....	220
19 แสดงผลการประเมินปรับเทียบข้าราชการพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียน บ้านห้วยโจนนอกกับค่าเป้าหมายที่กำหนด.....	227

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงรูปแบบพฤติกรรมองค์การ.....	59
2 แสดงตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในรูปแบบพฤติกรรมองค์การ.....	59
3 แสดงภาพประกอบ Outcome ในการพัฒนา.....	65
4 แสดงระดับของการพัฒนาครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา.....	67
5 แสดงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม PLC.....	68
6 แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของแคมป์.....	85
7 แสดงการตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ.....	92
8 แสดงขั้นตอนเทียบเคียงสมรรถนะของแอนเดอร์เซนและเพ็ดเตอร์เซ็น.....	99
9 แสดงขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของโรแบร์.....	103
10 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	139
11 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	140
12 แสดงการประชุมคณะครูและบุคลากรโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกในการทำวิจัย การพัฒนาครู.....	326
13 แสดงการอบรม PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ.....	326
14 แสดงคณะครูศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่โรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node).....	327
15 แสดงประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก.....	327
16 แสดงการประชุมผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก.....	328
17 แสดงการรับการประเมินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน/ห้องเรียนคุณภาพ จากหน่วยงานต้นสังกัด.....	328
18 แสดงการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของคณะครู ตามโครงการพัฒนาครู แบบองค์รวม.....	329

สารบัญญภาพ

ภาพ	หน้า
19	แสดงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้สร้างปัญญาภายในและการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน..... 329
20	แสดงการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน จิตศึกษา และ PBL ณ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์..... 330
21	แสดงการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์ กรุงเทพมหานคร..... 331
22	แสดงการจัดกิจกรรมจิตศึกษาของโรงเรียนตามตารางวิถีของโรงเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3..... 331
23	แสดงการจัดกิจกรรมจิตศึกษาของโรงเรียนตามตารางวิถีของโรงเรียนการทำ Body Scan ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3..... 332
24	แสดงกิจกรรม PLC ระดับห้องเรียน ระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน..... 333
25	แสดงกิจกรรมจิตศึกษา การทำ Brain Gym ในชั้นเรียนระหว่างการเรียน ในชั่วโมงปกติ..... 333
26	แสดงการสร้างความรัก ความอบอุ่น ครูแสดงความรัก โดยการกอดนักเรียน ตามหลักการสร้างพลังเชิงบวก..... 334
27	แสดงกระบวนการ PLC ครูเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียน..... 334
28	แสดงกระบวนการ PLC ครู มัธยมศึกษาตอนต้น..... 335
29	แสดงกระบวนการ PLC คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกทั้งโรงเรียน..... 336
30	แสดงช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู..... 336

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

การศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ในการพัฒนาสังคมให้คนซึ่งเป็นสมาชิกของสังคม เป็นคนมีคุณภาพ คุณธรรม กล่าวคือ การศึกษาช่วยสร้างจิตสำนึกในการเป็นมนุษย์ มีจิตวิญญาณของผู้มีอารยะธรรมทางปัญญาและความงดงามทางจิตใจ การศึกษาสร้างให้คนมีความรู้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ มีความอดทนในการต่อสู้กับอุปสรรคของชีวิต การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวัยการศึกษา มีความสำคัญหลายประการ ดังนี้ 1) การศึกษาช่วยขัดเกลาให้คนเป็นมนุษย์ ดังคำกล่าวของท่านพุทธทาสภิกขุว่า “เป็นมนุษย์เป็นได้เพราะใจสูง เหมือนหนึ่งยุงมีดีที่แววชน ถ้าใจต่ำเป็นได้แต่คน ย่อมเสียที่ที่ตนได้เกิดมา ” 2) การศึกษาช่วยอบรมพลเมือง ให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพชีวิต สามารถช่วยให้ตนเองดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขอย่างมีปัญญา 3) การศึกษาช่วยค้ำจุนให้ชาติสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งในการ ปลูกฝังความรักและหวงแหนในสิ่งที่แสดงความเป็นชาติ ได้แก่ ศิลปวัฒนธรรมทรัพยากรธรรมชาติ เอกราชอาณาเขต 4) การศึกษาช่วยสร้างพลเมืองให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพในการเลี้ยงตนเองและครอบครัว 5) การศึกษาช่วยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสามารถปกป้องตนเองและประเทศชาติให้ดำรงสถานะภาพอยู่ได้ในสังคมโลกอย่างมีเสถียรภาพ (<https://mgronline.com/daily/detail/9590000091649>)

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดในการเตรียมและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนการสอนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทันทต่อความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ อยู่ตลอดเวลา ครูไม่อาจบอกเล่าความรู้ให้กับผู้เรียนได้ทั้งหมด การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันจึงเป็นการเรียนการสอนแบบร่วมมือกันระหว่างครูผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเป็นการจัดการเรียนการสอนที่ทุกคนในสังคมต้องร่วมกันหาแนวทางพัฒนา และแก้ไขในกรณีที่เกิดปัญหา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ให้ความสำคัญต่อการศึกษามีคุณภาพเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนไทย โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 49 กล่าวว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, น. 15) และมาตรา 80 (3) “พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข” (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, น. 23-24) ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องจัดการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 6 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (ราชกิจจานุเบกษา, 2542, น. 3) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 43 กำหนดให้วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม กำหนดให้ครูสภาเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ได้มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุมตามพระราชบัญญัตินี้ (พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2546, น. 15-16) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 80 กำหนดให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าแก่ราชการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดมาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.

การศึกษาในปัจจุบันมีปัญหา จึงทำให้เกิดวิกฤตทางปัญญา แล้วพาให้เกิดวิกฤตชาติ การแก้วิกฤตต้องทำหลายอย่าง รวมทั้งการรักษาด้วยยุทธศาสตร์ทางปัญญา และการปฏิรูปการศึกษาเพื่อความเข้มแข็งทางปัญญาโดยรอบด้านโดยเร็ว การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นวาระเร่งด่วนของชาติ และประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) คือ การบริหารจัดการศึกษาชาติประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีสาเหตุมาจาก

1) มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยๆ เปลี่ยนไปตามผู้มีอำนาจทางการเมือง การบริหาร ปัจจุบันมีการบริหารรวมศูนย์อำนาจสู่ส่วนกลาง 2) มีการจัดองค์กรซ้ำซ้อน ไม่มีเอกภาพด้านนโยบาย และมาตรฐานประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่ำ 3) ขาดการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจึงไม่ได้คนดีคนเก่งมาเป็นครู 4) สังคมขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู 5) ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง 6) ขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และ 7) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนการเข้ารับการศึกษาไม่กว้างขวางไม่ทั่วถึง และไม่เป็นธรรม 8) เกิดความเหลื่อมล้ำในโอกาสการเข้ารับการศึกษา และคุณภาพการศึกษาที่ได้รับ 9) การเรียนการสอนไม่ได้เน้นความสามารถสากลเท่าที่ควร ขาดการอบรมบ่มนิสัย ไม่ได้ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและภูมิปัญญาไทยอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ เพราะคุณภาพครูส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาการจัดการเรียนการสอน เป็นส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของครู โดยสรุปการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตัวแปรสำคัญอยู่ที่สถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพ ปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของครู พบปัญหาในทางปฏิบัติหลายประการ ได้แก่ 1) ครูผู้สอนไม่ได้จบการศึกษาในวิชาเอกที่สอนโดยตรง 2) ครูมีภาระงานมาก 3) ครูมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ครูต้องสอนหลายกลุ่มสาระ การเรียนรู้ 4) ครูใช้เวลาในการทำผลงานวิชาการมากทำให้สนใจการสอนน้อยลง 5) ครูสอนโดยไม่ใช้สื่อ 6) ครูให้ความสำคัญกับกลุ่มสาระเรียนรู้หลักมากกว่ากลุ่มสาระรอง 7) ครูขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง 8) ครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 9) ครูขาดการนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนา และ 10) การพัฒนาอบรมครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู จากการศึกษาวิธีการพัฒนาครูของประเทศที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เช่น ประเทศที่มีผลคะแนนการสอบ PISA สูง มีลักษณะเด่นในการพัฒนาครูที่สำคัญ คือ เป็นวิธีการที่ครูในโรงเรียนมีเวลาเรียนรู้ร่วมกัน ที่เน้นการสร้างสมรรถนะสำหรับการจัดการเรียนการสอนในทศวรรษที่ 21 โดยกระจายอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการพัฒนาครู ในลักษณะมีครูพี่เลี้ยงเป็นต้นแบบในการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน การวางแผน ทดลองฝึกปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เสนอแนะ สะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมทุกกิจกรรมในโรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าหรือสำเร็จได้เพราะ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้คุณภาพทางการศึกษา บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่น คือ ครูผู้สอน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ครูผู้สอนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทย

ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอด ระยะเวลาที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่ผ่านมาต้องพบกับปัญหาต่างๆ ส่งผลให้คุณภาพผู้เรียน ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ สะท้อนได้อย่างชัดเจนจากผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2556) เรื่อง บทวิเคราะห์ สถานภาพการพัฒนาครูทั้งระบบและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาครูเพื่อคุณภาพผู้เรียน ได้ข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาครู สรุปได้ 7 ประเด็น ดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาครูในภาพรวมของประเทศยังไม่มีหน่วยงานหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำหน้าที่ดูแล กำกับ ติดตาม วางระบบ และวางแผนการพัฒนาในภาพรวม การพัฒนาครูมีหลายหน่วยงานจัดอบรม ขาดระบบฐานข้อมูลของครูขาดการวางแผนร่วมกัน 2) กลไกการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาครูยังขาดกลไกในการรวมพลังขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ไม่มีระบบการบริหารจัดการนิเทศติดตาม ผลที่จะช่วยในการพัฒนาครู ระบบการนิเทศช่วยเหลือครูยังมีความอ่อนแอ 3) หลักสูตรการพัฒนาครูไม่ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ยังขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาครู ทำให้กระบวนการพัฒนาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของครู 4) วิธีการและสาระการพัฒนา ครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ คือ ใช้การบรรยายและฝึกอบรม ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของครู ขาดความเชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมพัฒนาได้ ผลการพัฒนาจึงไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูได้ 5) สถานที่จัดอบรมพัฒนาครูส่วนใหญ่ดึงครูออกจากห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนที่ครูไม่ครบชั้น 6) ระบบการติดตามผลการพัฒนาครูของแต่ละหน่วยงานขาดระบบการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และ 7) แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครู พบว่า ครูยังขาดแรงจูงใจในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

จากผลการศึกษาวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่า การพัฒนาครูมีปัญหาทั้งระบบซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของแนวคิด วิธีการพัฒนาครู หน่วยงานพัฒนาครู และการจัดการพัฒนาครูให้เกิดผลต่อความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพ ให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ในการเปลี่ยนแปลง ณ ห้องเรียนเปลี่ยนแปลงผู้เรียนโดยไม่ดึงครูออกนอกห้องเรียน ในบรรดาวิธีการต่างๆ ที่ทุกฝ่ายจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาครูนั้น สถานศึกษานับว่าเป็นหน่วยปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และถือว่าเป็นหน่วยพัฒนาครูได้ เนื่องจากมี “หน้าที่” ของการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการของการนำหลักสูตรไปใช้ โดยในอดีตที่ผ่านมาไม่ได้กล่าวถึง

บทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาครูมากขึ้น แต่ต่อมาเมื่อการพัฒนาครูโดยการส่งครูไปอบรม พัฒนานอกที่ตั้งโดยหน่วยพัฒนาภายนอกไม่ประสบผลสำเร็จ จึงมีแนวคิดของการพัฒนาครูโดยใช้พลังของครูผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จากผลการปรับปรุงและพัฒนางานในปัจจุบัน ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งในปัจจุบันถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาครูที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในต่างประเทศ และในปัจจุบันการพัฒนาครูโดยกระบวนการ PLC ถือเป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดเป็นเกณฑ์ในการขอและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้นต้องทำ PLC ในสถานศึกษาอย่างน้อย 50 ชั่วโมง/ปี

การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงถือว่าเป็นแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาครู จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการ แนวทางที่สำคัญ คือ เป็นการพัฒนาครูที่เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูที่จัดขึ้นในโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (El-Baz et al., 2003; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547; ศศิธร เขียวกอก, 2548) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจการพัฒนาองค์กร ทั้งในส่วนของพัฒนางาน พัฒนาคณะในองค์กร ซึ่งจากการศึกษา พบว่า แนวคิดและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพแบบก้าวกระโดด เมื่อเทียบกับอีกองค์กรหนึ่งที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นการเทียบเคียงการทำงาน หรือการบริหารงานขององค์กรหนึ่งที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อหาช่วงว่างระยะห่างขององค์กรของเรากับองค์กรที่ผู้เทียบเคียงนำช่วงว่างดังกล่าวมากำหนดประเด็นในการจัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาขององค์กรของเราให้ดีขึ้น หรือใกล้เคียงกับองค์กรที่เราเทียบเคียง ซึ่งการเทียบเคียงสมรรถนะนั้น มีจุดเด่น คือ ทำให้เราสามารถรู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรของเรา และสามารถระบุสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้ เมื่อได้เทียบเคียงกับคูเทียบเคียงที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

ในส่วนของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีประจำตำบล รุ่นที่ 2 โรงเรียนพระราชวัตร รุ่นที่ 1 รางวัลชมเชยโรงเรียนพระราชทาน

ระดับการศึกษาก่อนประถมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2558 มีภารกิจหลัก คือ จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เดิมมีโรงเรียนในพื้นที่ของตำบลห้วยโรง มีโรงเรียนขนาดเล็กทั้งหมด 6 โรงเรียน แต่เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่เป็นไปตามมาตรฐานเนื่องจากปัจจัยหลายๆ อย่างจึงมีการยุบรวมโรงเรียนเป็นโรงเรียนเดียวของ ตำบล จากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก รอบแรก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ปีการศึกษา 2547 ผลการประเมินโรงเรียนไม่ได้รับการ ประเมิน ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับ I C U เป็นเหตุให้มีความพลิกผันกับการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะมาตรฐานด้านครู ซึ่งถือว่า ครู คือ บุคลากรที่มีความสำคัญในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา คุณภาพนักเรียน คุณภาพสถานศึกษาร่วมกับผู้บริหาร ร่วมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย จึงมีการพัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากร อย่างต่อเนื่อง จากผลดังกล่าวโรงเรียนได้พัฒนา คุณภาพจนได้รับรางวัลจากการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพครู คุณภาพ นักเรียน บ่งชี้ให้เห็นว่าผลการพัฒนาคุณภาพมีความสำคัญจำเป็น ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าโรงเรียนจะพัฒนา แก้ไขปัญหาตามลำดับแต่ก็ยังไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากการพัฒนาครูเป็นแบบ เดิมๆ ที่ไม่ได้มีรูปแบบที่ตอบโจทย์การพัฒนาครู ตามที่ได้สรุปในเบื้องต้น เช่น หลักสูตรการพัฒนา ครูไม่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครู ยังขาดการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาครู ทำให้กระบวนการพัฒนาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของครู วิธีการและ สาระการพัฒนา ครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ คือ ใช้การบรรยายและฝึกอบรม ไม่มีนวัตกรรมใหม่ ซึ่งไม่ตรง กับความต้องการของครู ขาดความเชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน จึงทำให้ครู ไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมพัฒนาได้ ผลการพัฒนาจึงไม่สามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูได้ สถานที่จัดอบรมพัฒนาครู ส่วนใหญ่ตั้งครูออกจาก ห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนที่ครู ไม่ครบชั้น ยังไม่เชื่อมโยงไปหาคุณภาพผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง จึงจำเป็นต้องพัฒนาครู เปลี่ยนแปลงครูทั้งระบบโดยการเริ่มจากการนำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก ยังไม่สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตาม เป้าหมายได้ทั้งหมด โดยเฉพาะครู เพราะครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา นักเรียนให้มีคุณภาพ ดังคำที่กล่าวไว้ว่า “คุณภาพครู คือ ภาพสะท้อนคุณภาพนักเรียน” ปัจจุบัน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพครู ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การทำงาน จิตวิญญาณครู ภาวะผู้นำครู โดยมุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล รายคณะ ทั้งนี้ ไม่ได้มองแค่ การจัดการเรียนการสอนในหน้าที่หลักเท่านั้น ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมองในภาพรวม

ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้บริหาร ต้องส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น การพัฒนาสถานศึกษา ผู้อำนวยการจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้ผู้อำนวยการจึงต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทุกคน สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษาประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ (ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ, 2548)

จากการวิเคราะห์ผลการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ตลอดระยะเวลา 8 ปี ที่ได้ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก เป็นการปฏิบัติงานที่ทำทนาย การทำงานร่วมกับคนที่มีความหลากหลาย ทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิ ต้องมีการดึงศักยภาพของทุกคนออกมาเพื่องานให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ข้าพเจ้าได้ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ หลายแห่ง พบว่า มีโรงเรียนที่มีรูปแบบการพัฒนาคุณภาพที่เป็น Best Practice คือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา พบว่า โรงเรียนได้นำนวัตกรรมหนึ่ง มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพครูในโรงเรียน คือ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” หรือที่เรียกว่า PLC (Professional Learning Communities) ซึ่งมีองค์ประกอบสองส่วนที่สำคัญ คือ การสร้างความเป็นชุมชนให้เกิดขึ้นในองค์กร และการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในโรงเรียนอย่างหลากหลาย โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาครูผ่านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างการเรียนรู้ของครูร่วมกัน เพื่อให้ครูทุกคนยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองจะสอน มีทักษะการจัดการเรียนการสอน และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีกระบวนการพัฒนาครูที่น่าสนใจ สามารถพัฒนาครูที่ไม่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โท เอก มาเป็นครูได้อย่างมีคุณภาพ ครูไม่จำเป็นต้องจบวิชาเอกนั้นๆ แต่สามารถสอนวิชาอื่นๆ ที่ไม่ใช่วิชาเอก และสอนได้ดีกว่าคนจบวิชาเอกโดยตรง มีกระบวนการพัฒนาครูเป็นระบบ มีตัวชี้วัดระดับคุณภาพของครู เป็น Level ครูมีระบบการทำงานที่ดี มีคุณภาพ การทำงานเริ่มที่ครู ต้องเปลี่ยน Mind Set ของครู เป้าหมายการทำงานเพื่อองค์กร เพื่อเด็ก มีโรงเรียนเครือข่ายขยาย (Node) 57 โรงเรียนที่นำนวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาไปใช้แล้วเกิดผลดี ทั้งด้านผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน จนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้เชิญโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาและโรงเรียนเครือข่ายขยายผลประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ณ โรงเรียนริเวอร์ไซด์ กรุงเทพมหานคร วันที่ 28 กันยายน-3 ตุลาคม 2560 (ตามหนังสือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด่วนที่สุดที่ ศธ. 04109 /5579 ลงวันที่ 4 กันยายน 2560)

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) มาพัฒนาครูแบบของศรัทธาโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนอื่นๆ ในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาครูแบบของศรัทธา เป็นอย่างไรบ้าง
2. การพัฒนาครูแบบของศรัทธาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีการดำเนินการอย่างไร
3. ผลการพัฒนาครูแบบของศรัทธาของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนาครูแบบของศรัทธาของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบของศรัทธา
2. เพื่อพัฒนาครูแบบของศรัทธาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
3. เพื่อประเมินการพัฒนาครูแบบของศรัทธาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้วิธีการพัฒนาครูแบบของศรัทธาที่ดี ให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะการจัดการเรียนรู้ ทักษะการปฏิบัติหน้าที่ และมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนต่างๆ ได้ใช้แนวทางในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบของศรัทธามาเป็นวิธีการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมากขึ้น
2. ได้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ นำมาเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่นๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาครูแบบองค์รวม เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โรงเรียนต้นแบบที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ

แหล่งข้อมูล

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูโรงเรียน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 5 คน
3. ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนเครือข่ายขยายผล(Node) จำนวน 26 โรงเรียน
4. เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC
5. เอกสารการพัฒนาคู่มือของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) แบ่งออกเป็น 2 ขั้น ได้แก่ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นปฏิบัติการ ดังนี้

ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ

1. การแต่งตั้งทีมงานของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ประกอบด้วย 2 ทีม ดังนี้
 - 1.1 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ จำนวน 21 คน
 - 1.2 ทีมพัฒนาครู จำนวน 8 คน
2. การวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่าง (Gap) การพัฒนา
3. การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาครู

แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

จำนวน 21 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลการเตรียมการ จำแนกเป็น

1. ผลการแต่งตั้งทีมงาน
2. ผลการวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่างการ (Gap) การพัฒนา

3. ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา

ขั้นปฏิบัติการ ประกอบด้วย 2 ชั้นย่อย ได้แก่

1. การจัดทำแผนพัฒนาครูในองค์กร
2. การปฏิบัติการตามแผนพัฒนา กำกับ ควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ

แหล่งข้อมูล

1. ทีมพัฒนาครู จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ คณะครู จำนวน 7 คน

2. ครูผู้รับผิดชอบ 5 โครงการ/กิจกรรม จำนวน 8 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลการปฏิบัติการ จำแนกเป็น 1) ผลการจัดทำแผนพัฒนาครูในองค์กร และ 2) ผลการปฏิบัติการตามแผนพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

แหล่งข้อมูล

1. ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 8 คน

2. กลุ่มเป้าหมายของโครงการพัฒนา 5 โครงการ จำนวน 21 คน

3. ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน

4. ทีมพัฒนาครู จำนวน 8 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงานขององค์กร/โครงการ/กิจกรรม
2. ผลการประเมินปรับเทียบข้าราชการพัฒนาครู
3. การเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การพัฒนาครูแบบองค์รวม** หมายถึง การพัฒนาครูของสถานศึกษา ผ่านการพัฒนา องค์กร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

2. **ครู** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในสถานศึกษา จำแนก เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

3. **การเทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Process Benchmarking) ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการเทียบเคียงสมรรถนะของกระบวนการพัฒนาครูระหว่างโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับคูเทียบเคียงสมรรถนะ โดยเลือกแนวทางการเทียบเคียงสมรรถนะของ แชมป์ (Champ, 1989) ซึ่งมีขั้นตอน แบ่งเป็น 5 ระยะ 10 ขั้นตอน ได้แก่

ระยะที่ 1 การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดขอบเขตในการทำงาน เนื่องจากข้อจำกัดของต้นทุน เวลา และทรัพยากรทำให้เราไม่สามารถจะทำการ Benchmarking ได้ในทุกหน้าที่หรือทุกกระบวนการอย่างทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น เราจึงต้องกำหนดขั้นตอนย่อยๆ คือ ระบุ สิ่งที่จะทำการ Benchmark ตัดสินใจเลือกหน่วยงานที่จะทำการเทียบเคียง และกำหนดวิธีการดำเนินงาน และเก็บข้อมูล

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (analysis) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำเนินงานโดยกำหนดช่องว่างของการดำเนินงานในปัจจุบันและระดับความต้องการในการดำเนินงาน

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (integration) ใช้ข้อมูลในการดำเนินงานขั้นที่ผ่านมากำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ และการวางแผนโดยมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการ Benchmark และกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (action) ลงมือปฏิบัติให้เห็นรูปธรรมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยคือ จัดทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการ ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ปรับมาตรฐานในการ Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (maturity) เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ สามารถบูรณาการการ Benchmark เข้าในทุกกระบวนการ และต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

4. **การเทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Process Benchmarking) ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการเทียบเคียงสมรรถนะของกระบวนการพัฒนาครูระหว่างโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับคูเทียบเคียงสมรรถนะ

5. **คู่แข่งเคียงสมรรถนะ** หมายถึง โรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาครู ซึ่งได้แก่ โรงเรียนล้าปลายมาศพัฒนาและโรงเรียนต้นแบบเครือข่าย

6. **แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม** หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาครูทั้งระบบโรงเรียน ครอบคลุมการพัฒนาครู 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีม/กลุ่ม และระดับบุคคล โดยการสังเคราะห์ จากผลการสัมภาษณ์บุคคลหลักของโรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Note) และโรงเรียนต้นแบบที่ เปลี่ยนแปลงการศึกษาทั้งระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC และผลการวิเคราะห์ เอกสารรายงานผลการประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนต้นแบบ (Note) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา ทั้งระบบ โดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC

7. **การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง ขั้นตอน การพัฒนาครูทั้งระบบโรงเรียน ครอบคลุมการพัฒนาครู 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับทีม/กลุ่ม และระดับบุคคล ที่ได้จากแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม และนำมาพัฒนาครูตามขั้นตอน การพัฒนาที่ประยุกต์ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และขั้นตอนการเทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนปฏิบัติการ และขั้นประเมิน

8. **ระดับของครู** หมายถึง กรอบความสามารถของครูผู้สอนในโรงเรียน ตามแนวทางการ พัฒนาครูของโรงเรียนล้าปลายมาศพัฒนา ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ผู้สังเกตการณ์ 2) นักเรียนรู้ 3) ครูผู้สอน 4) พี่เลี้ยง และ 5) ผู้ฝึกสอน

ระดับผู้สังเกตการณ์ (Observer) หมายถึง ครูที่สามารถสังเกตการณ์ในทุกมิติ ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านนักเรียน ด้านผู้ปกครอง และบรรยากาศสื่อและสิ่งแวดล้อม ในทุกระดับชั้น เพื่อให้สามารถอธิบายหรือให้รายละเอียดได้ มีการเก็บข้อมูลด้วยการบันทึก การอัปเดตลงบล็อก ได้รับการเข้าการอบรมตามหลักสูตรของโรงเรียนอย่างน้อย 2 ครั้ง มีการร่วมวง PLC, BAR, AAR, DAR, Share and Learn, Reflection ร่วมกันกับคุณครู ซึ่งในระดับขั้นนี้ ผู้สังเกตการณ์จะเป็นคนเลือกที่จะเป็นนักเรียนรู้ต่อไหนหรือปฏิเสธ

ระดับนักเรียนรู้ (Learner) หมายถึง ครูที่สามารถเริ่มทดลองสอนในบางนวัตกรรม โดยมีครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ให้การเรียนรู้ (Training on the job) PLC/BAR, AAR, Share and Learn, Reflection Lesson Study มีการออกแบบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และร่วมกับครูพี่เลี้ยง เก็บบันทึกข้อมูลการเรียนรู้ด้วยการบันทึก การอัปเดตลงโซเชียล หรือ บล็อก หมั่นตรวจสอบและประเมิน ตนเองอย่างสม่ำเสมอ และจะมีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้ประเมินเป็นระยะสม่ำเสมอ ตามเป้าหมายและตัวชี้วัด มี 2 แบบ ได้แก่ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อตัดสิน

ระดับครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง ครูที่สามารถสอนเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รับผิดชอบการสอนใน 3 นวัตกรรมหลัก (จิตศึกษา PBL และ PLC) และเรียนรู้ Extra Course: นวัตกรรมเพิ่มเติม ได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เข้าร่วมเรียนรู้ PLC/BAR, AAR Share and Learn, Reflection พัฒนาตนเองด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self Review)

ระดับพี่เลี้ยง (Coach, Facilitator Mentor) หมายถึง ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง กำกับติดตามในการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ ได้

ระดับผู้ฝึกสอน (Trainer) หมายถึง ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใด หรือหลายๆ ศาสตร์

9. **ผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ** หมายถึง ผลของกระบวนการดำเนินงานพัฒนาครูแบบองค์รวมตามกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จำแนกเป็น ผลการเตรียมการและผลการปฏิบัติการ

10. **ผลการเตรียมการพัฒนาครู** หมายถึง ผลของกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งทีมงานพัฒนาครู เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู การวิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนา การกำหนดเป้าหมาย และแนวทางพัฒนา

11. **ผลการปฏิบัติการ** หมายถึง ผลของกระบวนการดำเนินการของทีมงานพัฒนา และผู้รับผิดชอบโครงการ และกิจกรรมในการจัดทำแผนการพัฒนาครู และการนำไปสู่การปฏิบัติ

12. **ผลสำเร็จของการพัฒนาครู** หมายถึง ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการพัฒนาครู ตามเกณฑ์ความสำเร็จ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนการพัฒนาครู

13. **ผลการปรับเทียบซ้ำ** หมายถึง การเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะครูแบบองค์รวม ครอบคลุมการพัฒนา 3 ระดับ จากการร่วมกันประเมินของทีมงานพัฒนาครู โดยเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยเปรียบเทียบผลการประเมิน ระหว่างก่อนการพัฒนาครูเทียบกับเป้าหมายการพัฒนา และเทียบกับผลการพัฒนาของคู่เทียบ

14. **การถอดบทเรียน** หมายถึง การสะท้อนผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านผู้บริหาร ด้านครู บุคลากร และนักเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิชาชีพครู

- 1.1 ความหมายของวิชาชีพครู
- 1.2 แนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู
- 1.3 การปฏิรูปวิชาชีพครู
- 1.4 มาตรฐานวิชาชีพครู
- 1.5 บทบาทหน้าที่ของครู
- 1.6 คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์

2. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาครู

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาครู
- 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาครู
- 2.3 แนวคิด หลักการ รูปแบบ เกี่ยวกับการพัฒนาครู
- 2.4 สรุปความสำคัญ ความมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการพัฒนาครู

3. แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบองค์รวม

- 3.1 แนวคิด ทฤษฎี แบบองค์รวม
- 3.2 การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบสังคมและพฤติกรรมองค์กร
- 3.4 การพัฒนาครูตามแนวคิดของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
- 3.5 สรุปกรอบแนวคิดการพัฒนาครูแบบองค์รวม

4. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities:

PLC)

- 4.1 ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 4.2 ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 4.3 องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
- 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- 4.5 แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)
 - 5.1 ความเป็นมาของการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 5.2 ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 5.3 ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ
 - 5.4 ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 6.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 6.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 6.3 กระบวนการขั้นตอนและรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
 - 6.4 คุณสมบัติของนักวิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
7. บริบทและสภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิชาชีพครู

1. ความหมายของวิชาชีพ

ความหมายของวิชาชีพครู การเปลี่ยนแปลงทางสังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาการและเทคโนโลยีในโลก ยุคปัจจุบันย่อม เปลี่ยนวิถีชีวิต วิถีสังคม และวิถีแห่งวิชาชีพไปบ้างตามสมควร การพัฒนาและความก้าวหน้าของชีวิต ในแต่ละยุคทำให้บางอาชีพสูญหาย บางอาชีพเสื่อมถอย และมีบางอาชีพหรือวิชาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม บรรทัดฐานแห่งวิชาชีพครูนั้น ก็ยังเป็นสัจธรรมอยู่ในสังคมไทย แม้สังคมไทยจะเคลื่อน เข้าสู่ยุคไร้พรมแดนเยี่ยงนานาอารยประเทศก็ตาม จากการสัมมนาในระดับชาติ ณ ห้องประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ของโครงการการศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการสัมมนาในประเด็นว่าจะเตรียมครูกัน อย่างไรนั้น อมรวิรัช นาคกรทรรพ รายงานว่า ครูในโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น ต้องเป็นทั้งผู้ให้ความรู้ผู้ให้ เครื่องมือในการแสวงหาความรู้และผู้จุดไฟแห่งการเรียนรู้ฉะนั้นครูจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในเนื้อหาวิชา ครูจะต้องแตกฉานในทักษะและวิธีหาความรู้สมัยใหม่ และเป็นผู้ที่มีหูตากว้างขวางเกี่ยวกับแหล่ง ความรู้ต่างๆ อีกทั้งยังต้องเป็นนักจิตวิทยาชั้นดีที่สามารถกระตุ้นความใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เด็กๆ ได้อีกด้วย (อมรวิรัช นาคกรทรรพ, 2540, น. 23)

ในสังคมปัจจุบันใช้คำว่าครูและอาจารย์กันในแทบทุกวงการอาชีพ จนดูเหมือนว่าใครก็ตั้งตัวเป็นครูหรืออาจารย์ได้โดยง่าย ในความเป็นจริงแล้วความหมายของครูหรืออาจารย์ในลักษณะของวิชาชีพหรือวิชาชีพชั้นสูง (Profession) นั้น มีความหมายกว้างขวางและลึกซึ้งกว่าการใช้เรียกกันในวงอาชีพต่างๆ มากนัก จากข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ระบุไว้ในข้อ 3 ว่า “วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบ การบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐ และเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษาให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ “ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครูผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็น ผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 “ครู” หมายความว่า 16 บุคคล ซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

2. แนวทางการพัฒนาวิชาชีพครู

มีปัญหาลหลายประการของการจัดการศึกษาของไทยที่เป็นสาเหตุทำให้ต้องมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างขนานใหญ่ ปัญหาสำคัญประการหนึ่ง คือ ปัญหาเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีปัญหาตั้งแต่การผลิต การใช้การพัฒนา และการรักษามาตรฐานของวิชาชีพครูรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 81 จึงกำหนดบทบัญญัติให้มีการพัฒนาวิชาชีพครูไว้ด้วย และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9(4) ก็ได้กำหนดบทบัญญัติให้มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง นับเป็นหลักการและเหตุผลสำคัญในการกำหนดแนวทางพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา

3. การปฏิรูปวิชาชีพครู

การปฏิรูปวิชาชีพครูซึ่งรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดไว้ในหมวด 7 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยมีแนวทางกล่าวได้คือ

3.1 จัดให้มีระบบและกระบวนการผลิต และพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ปรับปรุงให้สถาบันที่ผลิต

และพัฒนาคู คณาจารย์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง และจัดตั้งกองทุนพัฒนาคู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3.2 จัดให้มีการควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพครูโดยจัดตั้งองค์การวิชาชีพครูและสภาวิชาชีพครูทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลและการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

3.3 จัดให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูโดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานของบุคคลผู้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3.4 จัดให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีรายได้เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

3.5 จัดให้มีกองทุนส่งเสริมครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

3.6 ให้นำหน่วยงานทางการศึกษา ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ความรู้ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพครู แนวทางการดำเนินงานที่กล่าวมาแล้วโดยเฉพาะการควบคุม และรักษามาตรฐานการประกอบวิชาชีพ เป็นเรื่องที่จะเพิ่มจะกำหนดให้มีการดำเนินงานครั้งแรกในวิชาชีพครู โดยกำหนดให้มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ

4. มาตรฐานวิชาชีพครู

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 19-44) ได้กำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม นับเป็นความก้าวหน้าของวิชาชีพทางการศึกษาและเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลต่อผู้รับบริการทางการศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้วิชาชีพและผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา มีเกียรติ และศักดิ์ศรีในสังคม

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพสามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่ากฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และที่กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ จัดการศึกษาซึ่งกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้ และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพจึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้ โดยกำหนดไว้ ดังนี้

- 1.1 วุฒิปริญญาตรีทางการศึกษาที่สภาวิชาชีพรับรอง หรือ
- 1.2 วุฒิปริญญาตรีทางวิชาการหรือวิชาชีพอื่น และได้ศึกษาวิชาการศึกษาหรือฝึกอบรม วิชาชีพทางการศึกษา มาไม่น้อยกว่า 24 หน่วยกิต
- 1.3 ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่สภาวิชาชีพรับรอง และผ่านการประเมินการปฏิบัติการสอนตามเกณฑ์ที่สภาวิชาชีพกำหนด

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลพฤติกรรมปฏิบัติงานหรือการพัฒนางานซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพทั้งความชำนาญเฉพาะด้าน และความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทุกๆ 5 ปี โดยเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูที่สภาวิชาชีพ (คุรุสภา) กำหนด ประกอบด้วย 12 เกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน
- มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้ทุกสถานการณ์

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตนซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามโดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยคุรุสภากำหนดเป็นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2548 หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพจนเกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินิจฉัยชี้ขาดลงโทษได้ โดยจรรยาบรรณครูที่สภาวิชาชีพ (คุรุสภา) กำหนด ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้ ดังนี้

- 3.1 ครูต้องรักและเมตตาศิษย์โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริมกำลังใจในการศึกษา เล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
- 3.2 ครูต้องอบรมสั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ทักษะ และนิสัยที่ครูต้องตั้งงามให้เกิดแก่ ศิษย์อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 3.3 ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งกาย วาจา และจิตใจ
- 3.4 ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์
- 3.5 ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ
- 3.6 ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนา ทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
- 3.7 ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู

3.8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

3.9 ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย มาตรฐานวิชาชีพครูจะเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมีสิทธิได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ โดยผู้ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครูดังกล่าวข้างต้น

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบวิชาชีพที่จะต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการอันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพให้สมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับยกย่องจากสังคมซึ่งมาตรฐานวิชาชีพครู

5. บทบาทหน้าที่ของครู

ในการประกอบวิชาชีพครูนอกจากจะมีมาตรฐานวิชาชีพครูเป็นแนวทางการดำเนินงานแล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางจัดการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ของผู้มีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้ไว้ด้วย ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพครูจะต้องยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ เช่นเดียวกัน ซึ่งมีดังนี้

5.1 จัดการเรียนรู้การสอน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด รวมถึงจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตาม ธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (ม.22)

5.2 จัดสาระการเรียนรู้โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และ บูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา กล่าวคือ (ม.23)

5.2.1 ความรู้เกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชนชาติสังคมโลก รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทย และระบบ การเมือง การปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.2.2 ความรู้และทักษะ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

5.2.3 ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

5.2.4 ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

5.2.5 ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

5.3 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (ม.24 (1))

5.4 ผูกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้ มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา (ม.24 (2))

5.5 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผูกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง (ม.24 (3))

5.6 จัดการเรียนการสอน โดยให้เด็กศึกษาด้วยตนเอง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม การเรียนการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา

6. คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์

ปัจจุบันมีนักวิชาการ นักการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ได้กำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ ดังนี้

วิญจวน อินทรกำแหง (2548) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้เป็นครู ดังนี้

1. มีความเมตตากรุณาอย่างแท้จริง คือ เมตตากรุณาโดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่คิด ทวงคืนจากศิษย์ กระทำอย่างไม่ขาดตอนและไม่ลดละ ทำเพราะรู้ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องควรทำให้ เพราะรู้ว่าเป็นสิ่งที่ควรให้ ไม่ว่าจะจิตใจของครูในขณะนั้นจะเป็นอย่างไร บ่อของความเมตตา กรุณา ในใจของครู ยังมั่นคงเต็มเปี่ยม พร้อมทั้งจะเผื่อแผ่ไหลหลั่ง เจือจานลูกศิษย์ได้เสมอ

2. ความเป็นกัลยาณมิตรต่อศิษย์ตลอดชีวิต กัลยาณมิตร แปลตามตัวก็คือ เพื่อนที่ดี สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ท่านรับสั่งเสมอว่า ผู้ใด มีพระองค์ท่าน เป็นกัลยาณมิตร ผู้นั้นจะมี ชีวิตรอด ความรอดนั้นคือรอดจากความทุกข์ รอดจากสิ่งที่เป็นปัญหาไม่ว่าศิษย์จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ทำงานการมีตำแหน่งหน้าที่อย่างไร ครูก็ยังห่วงใยติดตาม ด้วยความหวังดี ไม่ว่าศิษย์ จะเป็นคน อย่างไร จะไปประกอบอาชีพใด มีชีวิตหักเหอย่างไร ถ้าได้ทราบ ว่า ลูกศิษย์ไปตกอยู่ในอันตราย หรือตกอยู่ในความเขลา หรือกำลังคิดจะทำอะไรที่ผิด ครูซึ่งเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ จะให้คำแนะนำ ตักเตือน ว่ากล่าว แต่หากลูกศิษย์ไปดี เจริญก้าวหน้า ทำตน เป็นประโยชน์แก่สังคม ครูก็อนุโมทนา ชื่นชมยินดี แม้ลูกศิษย์ จะไม่ทราบ แต่ครูก็ชื่นใจ และมีสิทธิ ที่จะรู้สึกเช่นนั้นได้

3. มีความซื่อตรงต่ออุดมคติของความเป็นครู ในฐานะที่เรายังเป็นปุถุชน บางครั้งก็ เกิดความหวั่นไหว เพลี่ยงพล้ำ ศรัทธาที่มีต่ออุดมคติ ที่ตั้งไว้ก็คลอนแคลนไปบ้าง เพราะเหตุปัจจัย บางอย่างชวนให้ท้อแท้ เหน็ดเหนื่อย สิ้นหวัง หมัดกำลังใจ แต่ครูต้องมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการมุ่ง สร้างสังคม สร้างชาติ บ้านเมือง ด้วยการสร้างเด็กให้เป็นพลเมืองดี ผลพลอยได้ก็คือ การสร้างโลก

ให้นำอยู่ หากครูสิ้นหวัง เสียอาชีพเดียว โลกจะล้มละลาย สภาวะของสังคมที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ก็เพราะความอ่อนแอของครู บางส่วน ที่จิตวิญญาณของความเป็นครู ไม่เข้มแข็งพอ

4. อุดทนและเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ผู้เป็นครูไม่สามารถปฏิเสธการร่วมรับผิดชอบในความเสื่อมหรือความเจริญของสังคมที่เกี่ยวข้องได้ เราปฏิเสธไม่ได้เลยว่า สภาวะของสังคมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ใช่ผลผลิตของการศึกษา และเราพอใจแล้วหรือยัง แม้จะรู้สึกเหน็ดเหนื่อย และมีภาระส่วนตัวมากเพียงใด ครูก็ยังคงต้องเป็นผู้เสียสละ เห็นแก่ธรรมะ และความถูกต้องของสังคม

5. เป็นเสมือนประภาคารหรือดวงประทีปของศิษย์ ครูเป็นผู้อบรมพัฒนาจิตของศิษย์ให้มีสติปัญญา อันถูกต้อง เป็นสัมมาทิฐิ ในทางธรรมทานเปรียบความสำคัญของสัมมาทิฐิว่าเป็นเสมือนเข็มทิศ แผนที่ รุ่งอรุณ หรือดวงประทีปส่องทาง เพราะสติปัญญาที่เป็นสัมมาทิฐิ จะช่วยไม่ให้ชีวิตนั้น หลงทาง จะรู้ว่าอะไรคือความถูกต้อง แม้มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้น ก็แก้ไขได้ด้วยสติปัญญา

6. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ครูต้องสามารถกระทำได้อย่างที่สอนศิษย์ ใครจะทำอย่างไรก็ช่างเขา แต่ผู้เป็นครูจะต้องมีจุดยืน ให้เห็นว่า นี่คือความถูกต้อง ถ้าลูกศิษย์ ไปประสบปัญหาชีวิต แล้วกลับมา หาครูเพื่อขอคำปรึกษา ครูต้องยืนอยู่บนความถูกต้อง ต้องชี้ให้ลูกศิษย์เห็น และกลับไปสู้ใหม่ ด้วยความถูกต้อง โดยธรรม นี่คือนิยามที่เราจะยกฐานะของสังคมให้เป็นโลกของมนุษย์ มิใช่เป็นเพียงโลกของคน

เขียน วันทนียตระกูล (2548) ได้กล่าวถึง ลักษณะของครูที่ดีและมีประสิทธิภาพว่า ครูที่ดีและมีวิธีสอนอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ครูที่มีการสอนที่รับรองได้ว่านักเรียนจะเกิดการเรียนรู้ นักจิตวิทยาการศึกษาหลายท่านได้ทำการวิจัยหรือหาตัวแปรที่ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ จอห์น แครร์รอล (John Carroll, 1963) ได้เขียนบทความจิตวิทยาการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุด บทความนี้ชื่อว่า "A model of School Learning" แครร์รอล ได้อธิบายความหมายของครูที่มีประสิทธิภาพว่า เป็นครูที่สอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ให้เวลาแก่นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้โดยพิจารณาความแตกต่างของบุคคล และวิชาที่สอน บางคนต้องการเวลามากแต่บางคนต้องการเวลาน้อย ซึ่งขึ้นกับวิชาที่ครูสอน รวมทั้งจัดกิจกรรมและประสบการณ์ เพื่อจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ แครร์รอล กล่าวต่อไปว่า การสอนที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นกับการสอนของครูเท่านั้น แต่ขึ้นกับตัวนักเรียนด้วย คุณลักษณะของนักเรียนมีส่วนให้นักเรียน เรียนรู้ในอัตราความเร็วแตกต่างกันด้วย คือ

1. ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะเรียนรู้
2. ความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งที่ครูสอน (Ability to Understand Instruction)

3. ความเพียรพยายาม (Perseverance) นักเรียนใช้เวลาสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งมักจะเนื่องมาจากการที่นักเรียนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้

4. การมีโอกาส ครูให้เวลานักเรียนในการเรียนรู้สิ่งที่ครูสอน โดยคิดถึงความสามารถและความถนัดของนักเรียน

โดยสรุป ครูสามารถสอนอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การสอนของครูที่สามารถให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัดและความสามารถของทุกคน

โบรफी (Brophy, 1992 อ้างถึงใน เขียน วันทนียตระกูล, 2548) นักจิตวิทยาการศึกษาที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการสอนการเรียนรู้ก็ได้ทำการศึกษารื่องนี้และให้ความหมายของการเป็นครูที่ดี และมีประสิทธิภาพว่าเป็นครูที่สามารถสอนให้นักเรียนมีสัมฤทธิ์ผลในการเรียนและสามารถนำความรู้ที่เรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

จากการวิจัยของนักจิตวิทยาการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่ดีและมีประสิทธิภาพหลายท่าน ก็ได้ผลคล้ายคลึงกันและอาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของครูที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ (Ryans, 1964; Emmer, E, & Anderson, 1980; Good, & Grows, 1979; Housner, & Gniffy, 1983)

1. ต้องเป็นนักมนุษยนิยม (Humanist) คือ เป็นผู้ที่ยอมรับนักเรียนอย่างจริงจังให้ความอบอุ่น มีความเข้าใจนักเรียน มีความยุติธรรม และมีคุณลักษณะของครูตามทัศนะของนักจิตวิทยามนุษยนิยมและเป็นกัลยาณมิตรของนักเรียน

2. เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนการสอน คือ ครูต้องเข้าใจธรรมชาติของกระบวนการเรียนรู้และสามารถที่จะให้วิธีสอนที่เหมาะสม และจูงใจให้นักเรียนอยากเรียนรู้ ครูจะต้องใช้วิธีการประเมินผลที่สามารถบอกได้ว่าการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นจริง

3. เป็นผู้ที่รู้จักนักเรียน ครูไม่เพียงแต่เป็นผู้สอนนักเรียนทางวิชาการเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพัฒนาการทางบุคลิกภาพของนักเรียนด้วย ดังนั้น ครูต้องมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาพัฒนาการเพื่อจะช่วยนักเรียนให้มีพัฒนาการทั้งด้านสติปัญญาและด้านบุคลิกภาพด้วย โดยทำตนเป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนากบุคลิกภาพของนักเรียนให้ไปในทางบวก เพื่อนักเรียนจะได้เจริญเติบโตเป็นบุคคลที่มีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีคุณค่า มีความภูมิใจในตัวเองและมีความสุข

4. เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางวิชาการ โดยเฉพาะในวิชาต่างๆ ที่ตนจะต้องสอนสำหรับความรู้ด้านวิชาการนั้น เมื่อนิสิตนักศึกษาครูเรียนจบหลักสูตรแล้ว ก็อาจจะเชื่อได้ว่าได้รับการเตรียมตัวพร้อมที่จะเป็นผู้สอนได้ และนอกจากนี้ถ้า นิสิตนักศึกษาเป็นผู้ที่พยายามขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอไม่ว่าจะด้วยการอ่านค้นคว้าด้วยตนเอง หรือไปอบรมต่อในวิชาที่ตนสอนก็จะเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางวิชาการที่ทันสมัยเสมอ

5. เป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจะช่วยนักเรียนให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

6. มีทักษะในการจัดการห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้

7. เป็นผู้ที่นิยมในวิธีการวิทยาศาสตร์และเข้าใจกฎแห่งพฤติกรรมและเป็นนักวิทยาศาสตร์พฤติกรรม

8. จะต้องมีทักษะของชีวิต (Life Skills) คือ เป็นผู้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความสัมพันธ์อันดีหรือต้องมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ มีสุขภาพดีทั้งกาย และใจจะต้องมีจุดมุ่งหมายของชีวิตและมีใจรักอาชีพที่เลือก

นอกจากคุณลักษณะทั่วไปดังกล่าว ยังมีลักษณะเฉพาะที่นักจิตวิทยา เอ็มเมอร์, และ แอนเดอร์สัน (Emmer, E., & Anderson, 1980) ผู้ศึกษาความแตกต่างของครูที่มีการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และครูที่ไม่มีประสิทธิภาพได้พบตัวแปรหรือเทคนิคที่ทำให้ครูมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. อธิบายวัตถุประสงค์ของบทเรียน หน่วยเรียนที่ต้องการให้นักเรียนเรียนรู้อย่างแจ่มแจ้ง

2. ใช้อุปกรณ์วัสดุเกี่ยวกับการสอนหลายชนิด

3. เตรียมการสอนและเครื่องมือที่จะใช้ในการสอนอย่างพร้อม

4. ใช้หนังสือ ประสบการณ์ กิจกรรมที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้

5. บอกนักเรียนถึงเหตุผลว่าทำไมบทเรียนที่ครูสอนจึงมีความสำคัญ และนักเรียนต้องตั้งใจเรียนให้เกิดการเรียนรู้

6. รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ทุกวินาที และปรับเนื้อหาให้เหมาะสมโดยคิดถึงระยะเวลาความใส่ใจของนักเรียน

7. ครูควรจะสอนนักเรียนให้มีอัตราความสำเร็จในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

8. เนื้อหาที่สอนเป็นที่สนใจแก่นักเรียน

9. การตั้งความคาดหวังของครู และการตั้งเกณฑ์ของความสำเร็จของนักเรียนจะต้องเหมาะสม ไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป

นอกจากตัวแปร 9 อย่าง ดังกล่าว เอ็มเมอร์, และแอนเดอร์สัน (Emmer, E., & Anderson, 1980) ยังพบว่า ครูจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เพราะการที่ครูจะสอนหรือพูดให้นักเรียนเข้าใจได้ ครูจะต้องมีทักษะในการพูด สามารถจะสื่อสารให้นักเรียนเข้าใจในสิ่งที่ครูต้องการให้นักเรียนเรียนรู้ได้ และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ครูจะต้องรู้จักหลักการให้ข้อมูล

บ๊อกลับ (Feedback) เช่น นอกจากจะบอกนักเรียนว่าทำ “ถูก” หรือ “ผิด” ครูจะต้องให้คำชมเวลา นักเรียนทำถูกและไม่ตีว่านักเรียนเป็นส่วนตัวเวลาผิด เช่น “เธอนี่ใจจริง” แต่บอกนักเรียนให้ทราบ ว่าทำไมถึงผิด

แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาครู

ครูถือว่าเป็นบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์การทางการศึกษาให้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์และนโยบายการดำเนินการภายในหน่วยงานทางการศึกษาต้องอาศัยศักยภาพและความสามารถของครูเป็นสำคัญ ดังนั้นครูต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบ มีทัศนคติมีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถปรับตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสังคมสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังที่กล่าวสามารถสร้างให้มีในตัวของคุณได้หากมีการพัฒนาอย่างถูกวิธีการพัฒนาครูเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคุณเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานสถานศึกษา จะก้าวหน้ามุ่งคงหรือล่มสลายอยู่ที่คุณนั่นเอง การพัฒนาครูทำได้ 3 วิธีการใหญ่ๆ คือ วิธีการให้การศึกษ (Education) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) อย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน (ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, 2543, น. 17-37) ด้วยเหตุนี้เอง องค์การ และหน่วยงานทางการศึกษาจึงต้องมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอเพื่อให้ครูมีคุณภาพ ปฏิบัติงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาครูโดยทั่วไปจะเริ่มตั้งแต่บุคคลนั้นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แต่บางครั้งอาจจะมีบางกรณีที่ต้องการพัฒนาครูขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยรูปแบบของการพัฒนาครูนั้นมีหลายรูปแบบ ดังได้กล่าวไว้แล้ว จะเห็นว่า การพัฒนาครูด้วยการศึกษานั้น เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ ซึ่งจะสามารถนำติดตัวไปประกอบอาชีพและเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน การฝึกอบรมเน้นที่งานหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมักจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของครูที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ส่วนการพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคลและองค์กรพร้อมๆ กัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จร่วมกัน

1. ความหมายของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงเจตคติพฤติกรรมตลอดจนทักษะในการทำงานให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ มีความคิดก้าวหน้ามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาครูไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2540, น. 62) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นการส่งเสริมให้ครูในหน่วยงานได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีการพัฒนาครูมีหลากหลายวิธี ผู้บริหารควรจะให้ครูทุกคน สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาครู

นวลศรี บุญรักษ์ (2542, น. 51) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นกระบวนการหรือวิธีการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้องค์การและบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ถาวร นามลาพุทธา (2549, น. 34) กล่าวว่า การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แพกตอน (Paxton, 1976, p. 495) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือเป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาหาความรู้

จากความหมายการพัฒนาครูที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการขั้นตอนที่ส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมครูให้เป็นที่ต้องการขององค์การทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ มีทัศนคติอุปนิสัย วิธีการทำงานให้มากขึ้น ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติในทางที่ดีจนปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในเรื่องของการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญของการพัฒนาครู

คุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และครูถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและชาติบ้านเมือง ทั้งนี้ เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่จนบุคคลเหล่านั้นสามารถที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้น ในภาวะที่มีความเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็วการพัฒนาวิชาชีพครูถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา ทศนีย์ วงศ์สมบุญ (2549, น. 4) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นเป็นกระบวนการเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติและวิธีการทำงาน เพิ่มพูนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงานนั้นๆ อีกทั้งความก้าวหน้าในด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ

มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการการศึกษาสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

มานิตย์ นาคเมือง (2552, น. 25) สรุปถึง การพัฒนาวิชาชีพครูมีความสำคัญและมีความจำเป็น เพราะการเปลี่ยนแปลงทั้งเนื้อหาวิชาที่สอนและสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ครูจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและของครูเอง

สุรพงษ์ แสงสีมูข (2557, น. 13) กล่าวถึง การพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้า ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญ เพราะครู คือ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการอบรมและพัฒนาผู้เรียน ถ้าครูมีความรู้ ทักษะและมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพ นอกจากจะช่วยให้ประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจทั้งตัวครูและโรงเรียนแล้ว ย่อมส่งผลให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาครอบคลุมทุกด้านและทำให้ผู้เรียนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติและสังคมต่อไป

นอกจากนักวิชาการที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครูและยังมีกฎหมายและองค์กรต่างๆ ที่มีสาระบัญญัติที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาครู ดังต่อไปนี้

มาตรา 9(5) แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 บัญญัติว่า ครูสภามีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2551, น. 4)

มาตรา 80 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับปี 2550 บัญญัติว่ารัฐต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติกฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการ ศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกรวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัยค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สถาบันพระปกเกล้า, 2552, น. 50)

มาตรา 81 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2551 บัญญัติว่า ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2552, น. 45)

มาตรา 52 หมวด 7 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 บัญญัติว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์ รวมทั้ง บุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่องรัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2547, น. 31)

จากข้อมูลดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพครู มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีผลต่อการดำรงชีวิต ส่งผลให้ครูต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ตัวครูและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน รวมทั้งให้สอดคล้องกับข้อบัญญัติในสาระของกฎหมายต่างๆ ที่กำหนดขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาครู ครูเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการนำนวัตกรรมใหม่ไปใช้ ความสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของครูเป็นสำคัญ การพัฒนาครูจึงมีความจำเป็น และความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพที่สามารถทำงานได้อย่างดีเพื่อให้ทันกับภาวการณ์ ภาวะปัจจุบันที่มี ความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายและมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ด้านการศึกษาหลักสูตรก็มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานทางการศึกษามีความจำเป็นต้องพัฒนาอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลหลายประการดังกล่าว ได้มีผู้เสนอแนวคิดความจำเป็นในการพัฒนาครู และครูในสถานศึกษาก็เช่นกัน แต่ละคนล้วนมีความแตกต่างกันทั้งระดับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ดังนั้น การพัฒนาครูจึงมีความสำคัญและ จำเป็นประกอบกับสภาพของปัญหาในการปฏิบัติงานและเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา ยิ่งทำให้การพัฒนาครูมีความสำคัญและจำเป็นมากยิ่งขึ้นโดยมีผู้กล่าวถึงการพัฒนาครู ไว้ดังนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษาสู่มาตรฐานระดับชาติ ให้ความสำคัญต่อครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดไว้ในหมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงฯ ส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและ มาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกของประเทศไทยที่ ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ หัวใจสำคัญของการปฏิรูป การศึกษาคือการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนด แนวทางการศึกษาโดยยึด หลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และเน้นความสำคัญของความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามเหมาะสม การจัดการศึกษายุคใหม่ จึงต้องปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน เพราะครู เป็นบุคคลสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หากครูมีคุณภาพ และศักยภาพสูง จะทำให้การจัด กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ กระบวนการเรียนรู้บังเกิดผล ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาครู อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา (ไพฑูริย์ สิ้นลาวรัตน์, 2543, น. 1-20)

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มีเจตนารมณ์ในการ พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (มาตรา 8) และอำนาจหน้าที่ ของคุรุสภา (มาตรา 9) ต้องการให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา มีมาตรฐานและจรรยาบรรณ วิชาชีพ สัมกับเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำหนดให้คุรุสภามีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรา 9(1) สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรา 9(5) รวมทั้งกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการ ประกอบวิชาชีพ และจัดให้มีการประเมินระดับคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ และความซื่อสัตย์สุจริตตามระดับคุณภาพของ มาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ มาตรา 49 (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2548, น. 7)

พนัส หัสนาคินทร์ (2542, น. 34-35) ได้กล่าวถึง หลักการและเหตุผลความจำเป็นที่ ต้องพัฒนาครู ไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพ ของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้น จากการศึกษาที่ได้ให้โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถที่มี อยู่ในตัวของแต่ละคน
2. กิจกรรมการพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมที่ต้องพัฒนาตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนา ครูเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงาน

3. โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริมประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อเตรียมคนไว้รับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและรายบุคคลและบทบาทนี้ ต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาครูนั้น เพื่อปรับปรุงการเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีนี้ ก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันด้วยคุณภาพในระดับที่ เท่าเทียมกัน

5. โรงเรียนควรถือว่าการพัฒนาครูนั้น เป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากการสร้างเสริมประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดที่คนจะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นมากขึ้น เป็นการส่งเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้กับโรงเรียนนั้นโดยตรง

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2542, น. 25) สรุปความสำคัญของการพัฒนาครูว่า การพัฒนาครูมีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์การอย่างยิ่ง เพราะบุคคลในองค์การจะต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จนเกิดความชำนาญและจะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคนี้อย่างยิ่ง การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้องค์การได้ประโยชน์สูงสุด

พะยอม วงศ์สารศรี (2544, น. 146) สรุปความสำคัญของการพัฒนาครูว่า การบรรลุการพัฒนาบุคคลผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม โดยเฉพาะพนักงานใหม่หรือพนักงานที่โยกย้ายมาทำงานใหม่ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

มนัญญา ไชยทองศรี (2544, น. 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาครูไว้ว่า การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลให้ก้าวหน้า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเองและนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพตามความต้องการวินัย

ดอน โคตรจันทร์ (2542, น. 19) ให้ความสำคัญของการพัฒนาครูว่า การพัฒนาครูมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการทำให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญมากขึ้น ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานได้รับผลจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการลดความสับสนเปลืองที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน จากการศึกษาความสำคัญของการพัฒนาครูที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า ครูในหน่วยงานเป็น

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินการภายในองค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย ให้ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ ครูในองค์กรทุกคนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้ามีคุณภาพอยู่เสมอ ครูในองค์กรต้องรู้และเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง การพัฒนาครูเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารดำเนินการให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่เพราะถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียนและบรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในระบบการบริหารงานบุคคลเพราะสามารถทำให้ บุคคลได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สูงขึ้น ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและ เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ องค์กรหรือหน่วยงาน เกิดความมั่นคงและผลึกต้น องค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมั่นคง ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารการศึกษาต้องมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของครูอีกด้วย ความมุ่งหมายของการพัฒนาครูผู้สอน ความมุ่งหมายของการพัฒนาครูผู้สอนเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในการเป็นครูที่ดี รวมทั้ง ตระหนัก ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีการตื่นตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้ครูสามารถสร้างผลงานได้ตามที่ สถาบันมุ่งหวังหรือ ตามที่สังคมต้องการ

สมคิด บางโม (2544, น. 13-15) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎีแนวคิดในเรื่องที่ พัฒนา เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการ ทฤษฎีแล้ว สามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้
3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ทักษะ คือ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น

4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การพัฒนา
 มุ่งให้เกิดหรือเพิ่มพูนความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อหน้าที่
 รับผิดชอบ เช่น ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความกระตือ
 รือร้น เป็นต้น กระทรวงศึกษาธิการ (2542, น. 47) ความมุ่งหมายของการพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูป
 กระบวนการเรียนรู้จำแนกออกเป็น 4 ประการ คือ 1) เพื่อให้เกิดความตระหนักในการปฏิรูป
 กระบวนการเรียนรู้ 2) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง
 3) เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันดำเนินการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้อย่างจริงจัง 4) เพื่อขยาย
 เครือข่ายการทำงานปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาครู เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ
 และสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 รวมทั้ง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของครูให้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับ
 ตำแหน่งที่สูงขึ้น การพัฒนาครูที่ดีจึงควรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนเป็นระบบ จึงจะช่วย
 ให้การพัฒนา ครูได้ผลดีและมีทิศทางชัดเจน ความต้องการพัฒนาครูผู้สอน สถานศึกษาทำหน้าที่
 บริการสังคมในด้านการถ่ายทอดวัฒนธรรมให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม
 มีเจตคติที่ดี มีการใฝ่รู้ และมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ สามารถนำประสบการณ์ และทักษะที่ได้
 จากโรงเรียนไปใช้ในการประกอบวิชาชีพหรือดำรงชีวิตเป็นพลเมืองดีที่มีความรับผิดชอบ เห็นแก่
 ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จากบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนดังกล่าว โรงเรียน
 จึงมีความต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ซึ่งเป็นเป้าหมาย
 สูงสุดของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ฐานวิชาชีพครู
 ครูสภา พ.ศ. 2539 (ครูสภา, 2539, น. 1)

3. แนวคิด หลักการ รูปแบบ เกี่ยวกับการพัฒนาครู

รูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะคิดวิเคราะห์ของครู
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการ
 ดำเนินการบริหารเพื่อพัฒนาให้กับครูผู้สอนที่เป็นผู้ใหญ่ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ดังต่อไปนี้

จรรยาบรรณครู พุทธศักราช 2539 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541, น. 1-9)

1. ครูต้องรักและเมตตาศิษย์โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจ
 ในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝนสร้างเสริมความรู้ ทักษะและนิสัย ที่ถูกต้องดีงาม
 ให้เกิดแก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3. ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ

4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจอารมณ์ และสังคมของศิษย์

5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ ตามปกติ และไม่ใช้ให้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาผลประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ

6. ครูย่อมพัฒนาตนเองทั้งทางด้านวิชาชีพด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อ การพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจสังคมและการเมืองอยู่เสมอ

7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรวิชาชีพครู

8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในทางสร้างสรรค์

9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (2549, น. 14) ได้กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน สนองความต้องการของครู ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับ ภารกิจและหน้าที่ปฏิบัติของครู มีเครือข่ายกระจายทั่วประเทศ สอดคล้องกับนโยบายและข้อกำหนด ของหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับ มานิตย ์ นาคเมือง (2552, น. 27) ได้สรุปถึงหลักการพัฒนาบุคลากร ว่าครูต้องมีส่วนร่วม สนองความต้องการ ของครูและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน กระบวนการและวิธีการมีความยืดหยุ่นและวิธีการ พัฒนาที่มีความหลากหลายเหมาะกับบุคคล รวมทั้ง สุรพงษ์ แสงสีมูข (2557, น. 14) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีกิจกรรมวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เหมาะสมกับความต้องการและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งมีหลักการพัฒนา ดังนี้ 1) หลักการ ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา 2) หลักการมีส่วนร่วมของครู 3) หลักสนองความต้องการของครู 4) หลักการเปลี่ยนแปลง 5) หลักเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 6) หลักความสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวถึง หลักในการพัฒนาบุคลากร จึงพอสรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน สอดคล้องความ ต้องการของครูในการพัฒนาโดยใช้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นฐานในการพัฒนาและ เน้นให้ครูมีส่วนร่วม ยืดหยุ่น เหมาะสมกับสภาพปัญหาและบริบทของแต่ละหน่วยงานไป

วิธีการพัฒนาครู

จงกลณี ชูติเทวินทร์ (2542, น. 141-150) ได้กล่าวถึง วิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึก อบรมอย่างมีส่วนร่วม พร้อมทั้งกล่าวถึงข้อดี ข้อพึงระวัง และข้อแนะนำของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ ในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมมีทั้ง 11 เทคนิค ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุดแต่ก็จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วม ในบางช่วงบางเวลา ที่ต้องการเนื้อหาทางวิชาการ เช่น ช่วงที่จะต้องมีการนำเข้าทางวิชาการ (Technical Input) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยาย (Resource Person) ก็จะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิดหรือทฤษฎี หรือข้อมูลเท็จจริงต่างๆ ที่โดยปกติวิทยากรจะเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าการบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) ผู้บรรยายอาจจะใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย ผู้เข้าอบรมอาจจะมีส่วนร่วมได้บ้าง เมื่อสิ้นสุดการบรรยาย เช่น การถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือการแสดงความคิดเห็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้าอบรม เป็นต้น

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้าร่วมอบรม หรือเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา ซึ่งวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ ไว้ทั้งหมดโดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะแยกประเภทหรือจัดให้เป็นหมวดหมู่ให้เห็นชัดเจน การระดมสมองเป็นวิธีการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันทีทันใด

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) มีรูปแบบคล้ายกับการอภิปรายโต๊ะกลม โดยการจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม (นั่งบนพื้น) เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การสนทนาวงกลมเป็นที่นิยมกันมาก โดยเฉพาะในวงการศึกษาระดับนานาชาติ เพราะสามารถพิสูจน์ได้ว่าเป็นวิธีการที่มีความสนใจและการมีส่วนร่วมที่ดีขณะเดียวกันผู้พูดก็มีความมั่นใจที่จะพูด เมื่อคนที่หนึ่งพูดเสร็จก็เวียนให้คนถัดไปได้พูดบ้างตามลำดับ จนครบทุกคน

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใดกรณีหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมได้วิเคราะห์ วิจัยหรือหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน กรณีศึกษาอาจจะเป็นคำพูด เป็นข้อเขียน เป็นวิดีโอหรือเป็นแบบอื่นๆ ก็ได้ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่อง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง ปกติการแสดงบทบาทสมมติ วิทยากรจะแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้แต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสะท้อนภาพของเหตุการณ์หนึ่งใช้วัสดุ

อุปกรณ์ในการแสดงที่จะหาได้ ซึ่งเป็นแบบง่าย ๆ ไม่เน้นความหรูหราสิ้นเปลืองในการเตรียมการ ส่วนใหญ่เป็นการประยุกต์ใช้ของที่มีอยู่แล้วรอบตัว วิทยากรมีเวลาในการเตรียมการในแต่ละกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกในกลุ่มก็จะมีการประชุมเพื่อแบ่งบทบาทหน้าที่ มีการซักซ้อมกันพอสมควรและแต่ละกลุ่มออกมาแสดงโดยใช้เวลาในการแสดงไม่มากนัก

6. การดูงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคหนึ่งทางการศึกษาที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ทางการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้เคยวิจัยเอาไว้ก่อนการได้เห็นด้วยตาจะสามารถทำให้สามารถคงความจำไว้ถึงร้อยละ 81

7. เทคนิค AIC (เทคนิคกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม) เป็นเทคนิควิธีการที่มีต้นกำเนิดมาจากประเทศแคนาดา AIC เป็นตัวย่อมาจาก A: Appreciation ได้แก่ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs) I: Influence ได้แก่ ข้อจำกัดต่างๆ หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีอิทธิพล C: Control คือ ทำอย่างไรหรือควบคุมอย่างไร จึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

8. เกมการศึกษา (Educational Games) เกมที่ใช้ในการอบรมและใช้ในการเรียนการสอน เป็นเกมทางการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม (Group Activities) ที่มีผู้เข้าร่วมตั้งแต่สองคนขึ้นไป บางครั้งเรียกว่าเกมกลุ่ม (Group Games) ก็มีบางเกมจะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีลักษณะเฉพาะ มีกติกา และมีจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน ปกติเกมการศึกษาจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้น สนุกสนาน ไม่เบื่อ ซึ่งนักวิชาการได้พยายามคิดค้นวิธีขึ้นมาเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความเพลิดเพลิน การใช้เกมประกอบในการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรม เช่น ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว ประสาทสัมผัสต่างๆ

กองวิจัยของสมาคมการศึกษาแห่งชาติ (The National Educational Association's Research Division) ของสหรัฐอเมริกา ได้ระบุวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาไว้ 19 วิธี (Rebore, 2001 อ้างถึงใน ฉันทนา จันทรบรรจง, 2549, น. 145-146) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาของประเทศไทยได้ ดังนี้ 1) การเรียนในชั้นเรียน (Classes and courses) 2) การพัฒนาโดยสถาบันต่างๆ (Institutes) 3) การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ (Conferences) 4) การเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติ (Workshops) 5) การประชุมคณะ (Staff meetings) 6) การทำงานในคณะทำงาน (Committee work) 7) การอ่านหนังสือและวารสารวิชาการ/วิชาชีพ (Professional reading) 8) การจัดประชุมทางวิชาการของแต่ละคน

(Individual Conferences) 9) การทัศนศึกษา (Field trips) 10) การเดินทางท่องเที่ยว (Travel) 11) การเข้าค่ายพักแรม (Camping) 12) การจัดให้มีประสบการณ์การทำงาน (Work experience) 13) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ครู (Teacher experience) 14) การวิจัย (Research) 15) การเขียนหนังสือ/บทความทางวิชาการ (Professional writing) 16) การทำงานของสมาคมทางวิชาการ (Professional association work) 17) การจัดให้มีประสบการณ์ทางวัฒนธรรม (Cultural experience) 18) การเยี่ยมชมและการสาธิต (Visits and demonstration) 19) การทำงานในองค์การของชุมชน (Community organization work)

มณีนีภา ชูติบุตร (2553, น. 5-9) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาครูด้วยวิธีเสริมพลัง (Empowered Development Approach) ซึ่งมีวิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้ 1) การอบรม (Training) การอบรมเป็นกิจกรรมแรกที่ดำเนินการ 2) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) 3) การชี้แนะ (Coaching) 4) การนิเทศ (Supervision)

เสกสรร สนวน (2554) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรแนวใหม่จะต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากรใน 3 มิติ ได้แก่

1. การพัฒนาทัศนคติ (Attitude) คือ การทำให้บุคลากรเปลี่ยนวิธีคิดและการให้บุคลากร รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร
2. การพัฒนาลักษณะนิสัย (Traits) คือ การทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพันกับองค์กร
3. การพัฒนาการจูงใจ (Motivation) คือ การจูงใจให้บุคลากรทั้งในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการและตำแหน่งที่สูงขึ้น ฯลฯ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน จำแนกตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมจริยธรรมและมีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่เพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน ซึ่งจำแนกรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการประกันคุณภาพการพัฒนาบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญทัศนคติที่ดีและคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรตามหลักสูตรการฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน หมายถึง การเพิ่มพูนวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

3. การสัมมนา หมายถึง กิจกรรมที่สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกับนโยบาย เช่น การประชุมสัมมนาเพื่อมอบนโยบายของผู้บริหาร การประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ เป็นต้น

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การแสวงหาความรู้และการเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเองของบุคลากรโดยผ่านอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เป็นสื่อในการเรียนรู้

ดุซงกี โยเฮลา (2556) ได้กล่าวถึง วิธีการในการพัฒนาครูของอเมริกา คือ PLC หรือ Professional Learning Community ลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจะมีขนาดของกลุ่มประมาณ 6-5 คน หรือไม่เกิน 20 คน จะเริ่มต้นที่ “ใจ” เป็นกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกันแบบสมัครใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มาพบกันอย่างสม่ำเสมอ และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้การทบทวนตนเองและสะท้อนคิดสิ่งที่ได้ปฏิบัติ จะอยู่ทบทวนร่วมกันกับกลุ่มกลุ่มจะร่วมรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สมาชิกกลุ่มมีบทบาทเท่าเทียม มีการทำงานเป็นทีม การดำเนินการนี้อาจไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้ดำเนินการกระบวนการสะท้อนตนเองนี้ นับเป็นการแสวงหาความรู้ความจริงจากการปฏิบัติ ในลักษณะ Action Research ในการทำ Professional Learning Community (PLC) ในโรงเรียนต่างๆ ผู้ที่เป็น Coach หรือ Mentor โดยจะต้องทำ ดังนี้

1. ลงไปศึกษา ณ โรงเรียนเพื่อให้รู้บริบทของโรงเรียน รู้ความต้องการ รู้ฐานเดิมว่ามีใครทำ PLC อยู่บ้างแล้วมีกี่กลุ่ม บุคลากรคนใดสามารถช่วยแนะนำคนอื่นได้ ใครมีศักยภาพในการเชิญชวนคนอื่นฯ ให้เข้าร่วม PLC ได้ รู้ว่ามีจุดเด่นอะไร เป็นต้น

2. ต้องลงพื้นที่หลายๆ ครั้งเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบุคลากรในโรงเรียนและทำความเข้าใจกับคนในกลุ่มสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรกับ Coach/Mentor

3. ช่วยเสริมสร้าง PLC เช่น อาจพบว่า มี PLC กลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่แล้วก็ช่วยค้นหาสิ่งที่ต้องการพัฒนา ช่วยกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานช่วยให้มีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาจนำเครื่องมือประเมิน (Assessment Tools) ไปช่วยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน

4. หมั่นไปร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชี้แนะ (Coaching) เพื่อให้ครูบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้ได้ก่อน หลังจากนั้น ผู้ที่เป็น Coach หรือ Mentor จึงค่อยสรุปในตอนท้ายว่าการดำเนินการจนบรรลุ สิ่งที่ต้องการจำเป็นนี้มีรูปแบบของการดำเนินการอย่างไร

นอกจากนี้ สถาบันรามจิตติ (2557) ได้ประมวลวรรณกรรมแนวทางและนวัตกรรม การพัฒนาครู ในปัจจุบันมีสาระสำคัญครอบคลุมแนวโน้มเชิงวิธีการ 5 ประการ คือ

1. การสร้างระบบครูผู้เชี่ยวชาญเป็น Coach ประกอบตัวฝึกปฏิบัติให้ครู เป็นการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างครูผู้ที่มีประสบการณ์กับเพื่อนครูในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อของเด็กเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคลการมีระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาหารือ (Coaching & Mentoring) จึงกลายเป็นกลไกและวิธีการสำคัญของการพัฒนาครูในปัจจุบัน

2. การผสมผสานกระบวนการวัดผลเข้ากับกระบวนการสอนอย่างแนบแน่นปรับให้ยืดหยุ่นหลากหลายใช้ได้หลายสถานการณ์ หลายเป้าหมาย โดยเฉพาะการวัดทักษะหรือคุณลักษณะใหม่ๆ ตามกรอบคิดร่วมสมัย

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูทางไกลผ่านรูปแบบ Web-Based Training ต่างๆ และเพื่อ “จัดการความรู้” ระหว่างครูด้วยกัน

4. การเปลี่ยนไปสู่โฉมหน้าใหม่ “โรงเรียนเรียนรู้ครูนักวิจัย” จากกรณีศึกษาประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศที่ต่างพยายามปรับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนไปสู่การเป็น “องค์กรการเรียนรู้” ที่เน้นให้ครู “เรียนรู้และพัฒนาตนเองจากประสบการณ์สะสมซึ่งกันและกัน” มากยิ่งขึ้น

5. ยุทธศาสตร์ “การสร้างแรงบันดาลใจ จุดไฟพลังครู” (Motivation & Inspiration) เน้นการค้นหาและหนุนเสริม “ครูผู้จุดไฟการเรียนรู้” ครูในแบบดังกล่าว จะถูกเน้นการฝึกให้รู้จักตั้งคำถามดีๆ เชื่อมโยงประเด็นสำคัญและตั้งโจทย์ชวนเด็กคิดได้มาก

นอกจากนี้ นักวิชาการอีกหลายๆ ท่านได้กล่าวถึง เทคนิคการอบรมและการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ สามารถสรุปถึงเทคนิคการจัดการเรียนรู้ สำหรับอบรมพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 467-469; ษยยุทธ์ เกษสาคร, 2551, น. 128-140; สมคิด บางโม, 2551, น. 85-94)

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ โดยวิทยากร เป็นการสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้รับการอบรม มีข้อดี คือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว ประหยัดเวลาและทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้รับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ จำนวนตั้งแต่ 4-6 คน และให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

3. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาการที่มีการปฏิบัติ

4. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้ผู้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ

5. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มซึ่งเปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินคุณค่าใดๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด

6. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

7. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปแบบของงานเขียน การบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมศึกษาและอภิปรายภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร

8. ประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริงปรึกษาหารือหรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร

9. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้รับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่างๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง

10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

11. ประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือ

ใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างคู่มือ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้รวมกันเป็นกลุ่มย่อยๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

12. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหา เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการกระทำหรือจากประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การอบรมจะพยายามให้ผู้รับการอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) หรือเกิดการดลใจ (Inspiration) กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำทำให้เกิดผลทางจิตใจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียน ให้การติชม (Feedback) ให้ผู้รับการอบรมมีการคิดพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

13. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรมภายใต้การดูแลของผู้ให้การอบรม ผู้ให้การอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่ทำให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว

รูปแบบการพัฒนาครู อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ (Model) บางรูปแบบใช้กันมานานแล้ว ในบางครั้งบางสถานการณ์ยังสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งจากเอกสารงานวิจัยได้กล่าวถึง 7 รูปแบบ ดังนี้ คือ (จินตนา ศรีสารคาม, 2554, น. 1; กัญญ์รัชการย์ นิลวรรณ, 2553, น. 31)

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกตหรือการประเมิน (Observation/ Assessment Model) อาจเป็นการสังเกตคนอื่นหรือคนอื่นสังเกตตัวเรา อาจเป็นรายเดี่ยวหรือเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเทคนิคที่ใช้ อาจเป็น Peer Coaching หรือ Clinical Supervision เป็นต้น

3. รูปแบบการให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาหรือการปรับปรุง (Involvement in a Development/Improvement Process Model) เพราะการพัฒนาหรือปรับปรุงเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะใหม่ๆ จะทำให้ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ต้องมีการศึกษาหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมมีโอกาสในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนมีการตัดสินใจร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมนั้น จะทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมเป็น

เจ้าของและกรรมสิทธิ์พันธะผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงในเรื่องนั้นๆ ด้วย

4. รูปแบบการศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Group Model) ในกรณีที่โรงเรียนต้องการหาทางแก้ปัญหาหลักร่วมกันจากทุกคนทุกฝ่าย โดยหากปัญหาหลักนั้นสามารถแยกย่อยเป็นหลายประเด็น ก็จะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ อาจจะมีกลุ่มละ 4-6 ราย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ประเด็นปัญหา ในส่วนของกลุ่มนั้นในตอนท้ายเมื่อมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนผลการศึกษาวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มร่วมกัน จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และก่อให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็คือว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง

5. รูปแบบการสืบค้นหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Inquiry/ Action Research Model) เป็นความพยายามที่จะแก้ปัญหาหรือหาคำตอบในข้อคำถามที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียนและสามารถกระทำได้หลายวิธีการ แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดหรือเลือกปัญหาหรือคำถามที่สนใจ 2) รวบรวม จัดกระทำและแปลความในข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น 3) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4) กำหนดทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ 5) ลงมือปฏิบัติและสรุปเป็นเอกสาร

6. รูปแบบการพัฒนาตนเอง (Individually Guided Activities Model) โดยแต่ละบุคคลจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง แล้วเลือกกิจกรรมเพื่อการปฏิบัติที่เชื่อว่าจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นรูปแบบที่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า บุคคลสามารถจะตัดสินใจถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ของตนเองได้ดีที่สุด สามารถที่จะกำหนดทิศทางและริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ และมีแรงจูงใจในตนเองได้มากขึ้นจากการที่ได้มีโอกาสได้ริเริ่มและวางแผนในกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม รูปแบบนี้อาจมีจุดอ่อนที่อาจจะขาดการมีส่วนร่วมหรือการแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่น ดังนั้น จึงควรออกแบบให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นด้วย

7. รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring Model) นิยมจับคู่กันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์และประสบผลสำเร็จแล้วกับบุคคลที่เริ่มงานใหม่หรือที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้มีการอภิปรายกันถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกลยุทธ์ที่จะให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล การสะท้อนถึงวิธีการที่ใช้กันอยู่ การสังเกตการทำงาน และการใช้เทคนิคเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

แคสสเททเทอร์ และยัง (Casstetter, & Young, 2000 อ้างถึงใน มานิตย์ นาคเมือง, 2552, น. 38-44) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร (Program Methods) ประกอบไปด้วย หลายวิธี แบ่งออกเป็น 3 วิธีการหลัก คือ การศึกษาด้วยตนเอง การอบรม การศึกษาต่อ ทั้งนี้ วิธีการพัฒนา

อาจเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่จะต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วย คือ วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ค่าใช้จ่าย ตลอดจนบุคลากรเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ระยะเวลาและเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้รูปแบบและการฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ (On-The-Job Training) เป็นวิธีการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาในลักษณะนี้มี 5 วิธี คือ

1.1 Coaching เป็นการพัฒนาด้วยวิธีการสอนงานเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ (Learning by Doing) ภายใต้การช่วยเหลือแนะนำของผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า

1.2 Under study of "Assistant to" เป็นวิธีพัฒนา โดยการมอบหมายงานให้ช่วยทำงานหรือมอบหมายงานให้ทำเป็นโครงการ การพัฒนาลักษณะนี้ผู้สอนงาน (Superior Coach) จะเลือกสรรกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ในด้านต่างๆ

1.3 Job Rotation การพัฒนาวิธีนี้ ทำโดยหมุนเวียนการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อที่จะได้รอบรู้งานและมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้มีความสามารถในการบริหารงานระดับสูงได้

1.4 Management Apprenticeship เป็นวิธีการพัฒนาโดยวิธี Coaching และ Job Rotation ผสมผสานกัน คือ จัดให้มีการฝึกได้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำต่างๆ กัน โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้แนะนำ จากนั้น จะพิจารณาผู้รับการฝึกอบรมไปเป็นหัวหน้างานในส่วนตัว จะต้องมีการประเมินภาวะผู้นำบ้างเพื่อให้เป็นหัวหน้างานที่เหมาะสมในหน่วยงานนั้นๆ

1.5 Multiple Management การพัฒนาวิธีนี้ทำโดยให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาจำนวนหนึ่งมาเป็น Junior Board of Director ทำหน้าที่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงานไปยัง Senior Board of Director ถ้าได้รับความเห็นชอบก็นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป แต่ถ้า Senior Board of Director ไม่เห็นด้วย Junior Board of Director ต้องชี้แจงเหตุผลเป็นลายลักษณ์อักษร ภายใน 10 วัน ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้ ก็ไม่ได้เสนอกลับไปยัง Senior Board of Director อีกหลังจากที่ทำหน้าที่ Junior Board of Director ระยะเวลาหนึ่งแล้ว จะทำการประเมินการปฏิบัติงานของ Junior Board of Director แต่ละคนโดยประเมินกันเอง ผู้ที่ได้คะแนนสูงก็จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นหัวหน้าต่อไป

2. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individualized Training) มี 2 วิธี

2.1 Planned Reading Program เป็นการพัฒนาโดยการศึกษาด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ โดยผู้จัดทำโปรแกรมฝึกอบรม จัดเตรียมสื่อต่างๆ ให้ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษา

ในแต่ละประเภทไว้ให้ การพัฒนาด้วยวิธี Program Instruction มีแนวคิดมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ Skinner ผู้เรียนจะเรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง

2.2 Training in the Field เป็นวิธีการฝึกในสถานการณ์จริงที่ไม่ใช่หน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทำให้ผู้ได้รับการฝึกได้รับประสบการณ์ที่กว้างขวางไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่

3. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group Training Method) มีพื้นฐานความคิดว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน โปรแกรมการพัฒนาจึงสามารถจัดให้ทุกคนได้รับการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน วิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ มี 4 วิธี คือ

3.1 Lecture การบรรยายเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากในการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม วิทยากรผู้บรรยายมักเป็นผู้มีประสบการณ์สูง การบรรยายอาจใช้สื่อต่างๆ ช่วยให้น่าสนใจยิ่งขึ้น

3.2 Group Meeting เป็นการพัฒนาที่เน้นการรวมกลุ่มเพื่อให้ผู้รับการฝึกได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ระหว่างกันซึ่งทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

3.2.1 Group Discussion เป็นการรวมกลุ่มกัน ตั้งแต่ 5-25 คน เพื่ออภิปรายในเรื่องที่น่าสนใจภายใต้การนำของผู้นำกลุ่ม เพื่อหาแนวปฏิบัติหรือข้อสรุปที่มีความเห็นพ้องกัน

3.2.2 Conference เป็นการรวมกลุ่มกัน ตั้งแต่ 12-20 คน เพื่อเปิดอภิปรายทั่วไปในเรื่องที่สนใจ เป็นการรวบรวมความคิด เสนอข้อเท็จจริงและหาข้อสรุป

3.2.3 Seminar การรวมกลุ่มกัน ตั้งแต่ 5-30 คน ศึกษาในด้านเรื่องที่สนใจภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ

3.2.4 Symposium การรวมกลุ่มของบุคคล ประมาณ 30 คน เพื่ออภิปรายทั่วไปในเรื่องที่สนใจ โดยมีตัวแทนกลุ่ม ประมาณ 3-5 คน ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล เพื่อนำเสนอในกลุ่มใหญ่ให้อภิปรายและหาข้อสรุป

3.2.5 Syndicate เป็นการรวมกลุ่มของบุคคล ประมาณ 30 คน เพื่ออภิปรายถึงปัญหาหรือประเด็นที่สนใจในแนวลึก โดยจะแบ่งกลุ่ม ประมาณ 3-6 คน ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำเสนอกลุ่มใหญ่ให้อภิปรายและหาข้อสรุป

3.2.6 Panel เป็นการอภิปรายกลุ่ม 3-6 คน ต่อหน้าผู้ฟังจำนวนมาก

3.2.7 Buzz Session เป็นการนำเสนอความคิดจากกลุ่มโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในประเด็นที่สนใจร่วมกัน ซึ่งอาจใช้เวลาสั้นๆ ประมาณ 5-15 นาที ในกลุ่มไม่ใหญ่มากนัก

3.3 Simulation การพัฒนาโดยการเลียนแบบคล้ายสถานการณ์จริงแบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ

3.3.1 Case Method การพัฒนาโดยศึกษาจากเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นแล้ว อาจเป็นเรื่องราวที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การเล่าให้ฟังหรือจากการดูภาพยนตร์ซึ่งจะได้ ข้อมูลที่มากพอที่จะฝึกวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการบริหารงานในสภาพการณ์นั้น

3.3.2 Incident Process เป็นการพัฒนาในลักษณะที่ใกล้เคียงกับ Case Method คือ การฝึกหัดวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหาจากสภาพการณ์จริงที่เคยปรากฏ มาแล้ว แต่แตกต่างกันตรงที่ว่า Incident Process ต้องหัดตั้งคำถามเองในการซักถามเพื่อให้ได้ ข้อมูลมากพอที่จะวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหา

3.3.3 In-Basket เป็นการพัฒนาในลักษณะ Mail Box โดยผ่านสื่อไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้รับการพัฒนา (Trainee) ได้ฝึกการรับผิดชอบตนเอง เป็นการวางแผนเพื่อการดำเนินงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ฝึกการทำรายงาน การสื่อสารด้วยการเขียน เมื่อสิ้นสุดโครงการผู้รับการพัฒนา จะพบกันและร่วมกันอภิปรายหาข้อสรุป วิธีการดังกล่าว พบว่า ใช้ได้ดีในการพัฒนาการตัดสินใจ

3.3.4 Role Playing การแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจาก การเล่นของเด็ก การพัฒนาวิธีนี้ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งของ Simulation แสดงให้สภาพการณ์ หนึ่งๆ ในเงื่อนไขที่คล้ายสถานการณ์จริง

3.3.5 Management Game เป็นการนำหลักการเล่นเกมที่คุ้นเคยกันมาตั้งแต่ เด็กมาใช้พัฒนา ในการเล่นเกมจะต้องมีผู้เล่น มีกฎระเบียบ มีเป้าหมายและอาจมีการแข่งขันด้วย ได้มีผู้นำลักษณะการเล่นเกมมาใช้ในระบบธุรกิจและการบริหารจัดการ

3.4 Laboratory Training or Sensitivity Training เป็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ได้รับการฝึกได้รู้จักตนเองและผู้อื่น สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง บุคคลได้ ในกระบวนการพัฒนาจัดให้มีสถานการณ์จำลองที่ผู้รับการฝึกจะมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับ ผู้รับการฝึกคนอื่นๆ และในขณะที่เดียวกันก็จะเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม การพัฒนาวิธีนี้ สมาชิกกลุ่มควรมีไม่มาก

กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาครูในสถานศึกษา มีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือ ผู้บริหารที่จะต้องเลือกใช้วิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงานและให้ เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา

4. สรุปความสำคัญ ความมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการพัฒนาครู

ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาครู

การพัฒนาครูมีความจำเป็นและมีความสำคัญในฐานะของผู้สร้างการจักการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยีสารสนเทศ และข่าวสารทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูจำต้องได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม เพื่อให้เป็นครูที่มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

ความมุ่งหมายของการพัฒนาครู

ความมุ่งหมายของการพัฒนาครู เป็นไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Know ledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skills) เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) ให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและความร่วมมือกับเครือข่ายปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้อย่างควบคุม

หลักการพัฒนาครู

การพัฒนาครูควรยึดหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาครูนั้นต้องเป็นไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
2. การพัฒนาครูต้องสนองความต้องการและความจำเป็นของครู
3. รูปแบบ กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาครูมีความยืดหยุ่น หลากหลายเหมาะสมกับบุคคล
4. ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา
5. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง
6. การพัฒนาครูต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
7. การพัฒนาครูมีความสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

รูปแบบและวิธีการพัฒนาครู

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาครูมีความหลากหลาย วิธีการทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่เนื่องจากงานงานวิจัยนี้มีจุดเน้นของการพัฒนาครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนาครู ผู้วิจัยจึงสรุปรูปแบบและวิธีการพัฒนาครู จำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ การพัฒนาครูระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาครูระดับองค์กร มีรูปแบบ/วิธีการพัฒนาครูที่สำคัญดังต่อไปนี้
 - 1.1 การฝึกอบรม (Training) ประกอบด้วย เทคนิค และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมใช้หลากหลายวิธี เช่น การบรรยาย การสาธิต การระดมสมอง การวิเคราะห์ กรณีตัวอย่าง เทคนิคบทบาทสมมติ เกมการศึกษา การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นต้น
 - 1.2 การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip)
 - 1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Meeting)
 - 1.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 1.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ในการพัฒนาครู
2. การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม มีรูปแบบ/วิธีการพัฒนาครูที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 AIC วางแผนพัฒนาครูแบบการมีส่วนร่วมของครู
 - 2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เป็นการฝึกให้ครู Dialogue ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ประสบการณ์ของการจัดการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และการร่วมกันวางแผนการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน และการถอดบทเรียน
 - 2.3 การพัฒนาครูด้วยการสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring)
3. การพัฒนาครูระดับบุคคล มีรูปแบบ/วิธีการพัฒนาครูที่สำคัญ ดังต่อไปนี้
 - 3.1 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง (On the Job Training)
 - 3.2 การพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้พื้นฐานด้วยการฟัง อ่าน จดบันทึก การสอบถามแลกเปลี่ยนกับผู้รู้และการครุ่นคิดและทบทวน (Self Reflection)

แนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบองค์รวม

1. แนวคิด ทฤษฎีแบบองค์รวม

ความหมายขององค์รวม

องค์รวม (Holistic ideology) หมายถึง แนวคิดในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งหมด (ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก) ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์หรือสิ่งนั้นๆ และพิจารณาถึงความเชื่อมโยงและการสอดประสานกันในทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบนั้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, 2540, น. 31) ได้ให้ความหมายขององค์รวมไว้ ดังนี้ “องค์รวม คือ การประชุมเข้าของปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ องค์ประกอบเหล่านี้ต่างๆ ก็สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อสัมพันธ์กันพอดีก็จะทำให้ทุกอย่างเป็นไปพอดี”

ณัฐพงษ์ เจริญทิพย์ (2541, น. 2-3) ได้ให้ความหมายขององค์รวมไว้ว่า “องค์รวม (Holistic) มาจากคำเดิมในภาษากรีก คือ holos มีความหมายว่า รวมหรือทั้งหมด (whole) อธิบายว่า ความเป็นจริงทั้งหมดของสิ่งใด ย่อมมีคุณสมบัติสำคัญเฉพาะตน ซึ่งไม่สามารถเข้าใจได้โดยการแยกสิ่งนั้น ออกเป็นส่วนย่อยๆ แล้วศึกษาจากคุณสมบัติของส่วนย่อยๆ นั้น แม้จะเอาคุณสมบัติของส่วนย่อยๆ มารวมกัน ก็ไม่สามารถเทียบความหมายหรือความสำคัญกับคุณสมบัติขององค์รวมหรือส่วนที่เกิดขึ้นจากการทำหน้าที่ร่วมกันขององค์ประกอบย่อยทั้งหลายได้” (จาก The Training Point “Fritjof Capra”)

ในทางพระพุทธศาสนา ทศนะแบบองค์รวมปรากฏอยู่ในกระบวนการคิด “โยนิโสมนสิการ” หรือที่เรียกว่า วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย หรืออิทัปปัจจยตา โดยมีหลักการว่า “เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนี้เกิด สิ่งนี้จึงเกิด เพราะสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับ สิ่งนี้จึงดับ” ภาพรวมของมนุษย์ โลก และจักรวาล มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันในลักษณะขององค์รวม ซึ่งพุทธทาสภิกขุ ได้เปรียบเทียบจำลองความคิด ในเรื่องนี้ออกมาในรูปของ “สหกรณ์” ว่า “ดูเถอะจักรวาลคอสโม (cosmos) ระหว่างดวงอาทิตย์ ดวงดาว ดวงอะไรต่างๆ จักรวาลทั้งหมดมันอยู่อย่างสหกรณ์ มันเนื่องกันและกัน สัมพันธ์กันและกัน มันจึงอยู่ได้ คือในโลกเดียวกัน มันมีการอยู่แบบสหกรณ์ มนุษย์สัตว์เดรัจฉาน กับต้นไม้ กับแผ่นดิน มันอยู่อย่างประสานงานกันแบบสหกรณ์ มือ ตีน แขน ขา มันทำงานแบบสหกรณ์ ชีวิตจึงรอดได้” (พุทธทาสภิกขุ, 2521, น. 39-40)

ในด้านศาสตร์พระราชา องค์รวม (Holistic) หรือมองอย่างครบวงจร ในการที่จะพระราชทานพระราชดำริเกี่ยวกับโครงการหนึ่งนั้นจะทรงมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไขอย่างเชื่อมโยง ดังเช่น กรณีของ “ทฤษฎีใหม่” ที่พระราชทานให้แก่ปวงชนชาวไทยเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ นับเป็นแนวทางหนึ่งที่พระองค์ทรงมองอย่างองค์รวม ตั้งแต่การถือครองที่ดิน โดยเฉลี่ยของประชาชนคนไทยประมาณ 10-15ไร่ เพื่อการบริหารจัดการที่ดินและแหล่งน้ำ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการประกอบอาชีพ เมื่อมีน้ำในการทำเกษตรแล้วส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้น และหากมีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นเกษตรกรจะต้องรู้จักวิธีการจัดการและการตลาด รวมถึงการรวมกลุ่มรวมพลังชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เพื่อพร้อมที่จะออกสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกได้อย่างครบวงจร นั่นคือทฤษฎีใหม่ ขั้นที่ 1, 2 และ 3

ในลัทธิเต๋ามีคำสอนบางตอนที่กล่าวถึง ธรรมชาติขององค์รวมไว้ด้วย เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยเห็นทั้งหมดเป็นหนึ่งจุลวิชาย่อยลงเป็นหลายๆ อย่าง (ส. ศิวรักษ์, 2518, น. 67) ความคิดในเรื่องแบบแผนแห่งการหมุนวนของเต๋า ได้กำหนดเป็นโครงสร้างที่แน่นอน โดยมีการเสนอว่ามีขั้วตรงกันข้ามสองขั้ว คือ หยาง (Yang) กับหยิน (Yin) เป็นขั้วซึ่งกำหนดขอบเขต วงเวียนของการเปลี่ยนแปลง

คือ เมื่อหยางถึงจุดสูงสุดก็ต้องถอยให้กับหยิน และเมื่อหยินถึงจุดสูงสุดก็ต้องถอยกับ หยาง หยางสามารถแทนได้ด้วยควมสว่าง ความเป็นชาย ความเข้มแข็ง ส่วนข้างบน (ฟ้า) การเคลื่อนไหว ถ้าหมายถึงจิตใจก็คือ ความมีเหตุผล หยิน สามารถแทนได้ด้วยควมมืด ความเป็นหญิง ความอ่อนโยน ส่วนข้างล่าง (ดิน) ความสงบ ถ้าหมายถึงจิตใจก็คือ ความสงบหรือปัญญา ทั้งหยางและหยิน จะพยายามปรับเข้าสู่สภาวะที่สมดุล แต่ไม่ใช่เป็นสมดุลที่อยู่นิ่ง หากแต่เป็นสมดุลแห่งการหมุนวน อันเต็มเปี่ยมไปด้วยพลังเมื่ออย่างหมุนกลับเข้าสู่เริ่มต้น หยินก็เป็นใหญ่แล้วก็หมุนไปสู่หยางอีก

พริตจ็อบ ชับประ กล่าวว่ หยางและหยินจึงเป็นการอธิบายความเป็นองค์รวมหรือเอกภาพของสรรพสิ่งในลักษณะของการเคลื่อนไหวหมุนวนขององค์ประกอบสองอย่างที่มีลักษณะตรงกันข้าม (พริตจ็อบ ชับประ, 2527, น. 128-130) และกล่าวว่าลักษณะที่สำคัญที่สุด หรือแก่นแท้ของโลกแบบตะวันออกก็คือการตระหนักรู้ในความเป็นเอกภาพ และความสัมพันธ์เนืองกันของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ทั้งหมด คือประสบการณ์แห่งการหยั่งรู้ว่ ปรากฎการณ้ทั้งหลายในโลกล้วนเป็นการปรากฏแสดงเป็นหนึ่งเดียว สิ่งทั้งหลายล้วนเป็นองค์ประกอบของเอกภาพ ซึ่งต้องอิงอาศัยกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ สรรพสิ่งล้วนเป็นการแสดงในแง่มุมต่างๆ ของสัจจะสูงสุดอันเดียว การพัฒนาครูโดยใช้แนวคิดแบบองค์รวมสำหรับงานวิจัยนี้ก็จะหมายถึง บััจัยหรือองค์ประกอบของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันทั้งในส่วนการพัฒนาครูระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม และระดับองค์กร

2. การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

ความหมายการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน

เอล-บาซ, และคณะ (El-Baz et al., 2003) อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ เป็นวิธีการที่ให้ครูในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรูซึ่งถือเป็นเทคนิคพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการพัฒนาดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาให้ครูเกิดความสนใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนภายในห้องเรียนมากขึ้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูที่จัดขึ้นในโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรูและพัฒนาคูณภาพของผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรูเป็นหลักในการจัดอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรูระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตาม

และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร PDCA ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน

ศศิธร เขียวทอ (2548) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากเอกสารงานวิจัย UNESCO (1986; Sabar, & HaShahar, 1999; สุวิมล ว่องวานิช, 2546; อรพรรณ พรสีมา, และพฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2547) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและ ความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน วิธีการพัฒนาเน้นการฝึกอบรมให้มีการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำวางแผนจัดทำหลักสูตรและปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมและสื่อสารจัดการเรียนการสอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

หลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอหลักการการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือชุมชนของโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ
3. เป็นการพัฒนาครูหรือกลุ่มครูที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์พัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. เป็นการฝึกอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิใช่เป็นการบังคับ
5. เป็นการร่วมคิด ร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม
6. เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการอบรม และนำลงสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง
7. เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่ม และการพบปะเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

8. เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการ P D C A คือ การวางแผนนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ หรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

9. เป็นการฝึกอบรมที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลากหลายรูปแบบ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียนของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

10. เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพผู้เรียน

องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับองค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2. ผู้จัดฝึกอบรม คือครูที่เห็นปัญหาและมีความต้องการในการอบรม ร่วมกันจัดอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการแก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่

3. ผู้ให้การฝึกอบรม ครูที่มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่คุณครูเข้ารับการอบรมต้องการ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู

4. ผู้เข้ารับการอบรม คือ ครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม

5. ระยะเวลาอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการดำเนินการที่สม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมหรือผู้รับอบรมอาจพบกันในเวลาปฏิบัติงานสัปดาห์ละครั้งในขณะปฏิบัติงาน หรือพบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน ช่วงพักรับประทานอาหาร หรือช่วงเช้านก่อนเข้าเรียน ก็ได้

6. รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มีกระบวนการที่เป็นระบบใช้วงจร PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา คือ 1) การให้ใจ มีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือ ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความมุ่งมั่นตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งาน การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมที่จะยอมรับพัฒนาตนเองสำหรับเนื้อหาการอบรมตรงตามความต้องการของผู้อบรม ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

สถานที่อบรมใช้ในโรงเรียน สามารถหาวิธีปฏิบัติจริงได้ทันทีงบประมาณตามที่โรงเรียนจัดสรรและอยู่ในแผนงานประจำปีของโรงเรียนและการประเมินผลมีระยะ 3 ระยะ คือ ก่อนการอบรม ระหว่างอบรม และหลังการอบรม

สำหรับเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่สนับสนุนอย่างจริงจัง โดยบรรจุแผนการพัฒนาคูไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ผู้ให้การอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ยูเนสโก (Unesco, 1986) ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. พัฒนาทักษะส่วนบุคคลด้านทักษะการสื่อสารเนื้อหาสาระของการเรียนรู้ ทักษะคิด และค่านิยมในการสอน ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. เพื่อยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย การแก้ปัญหา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนและการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา
3. เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สาระการเรียนรู้ในสาขาวิชาต่างๆ
4. เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม
5. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การออกกลางคันของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ
6. เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับครูในการใช้นวัตกรรมต่างๆ ของโครงการ/แผนงาน
7. เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ
8. เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางประสบการณ์ในเชิงวิชาชีพให้กับครูแต่ละคน

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เพื่อให้ครูที่เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่ายการพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้น จนเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การร่วมคิด ร่วมทำ การนิเทศแบบกัลยามิตรและติดตามการประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

รูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 10 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบปียมิตรสัมพันธ์ เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาครูในโรงเรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างปียมิตรสมัครใจ โดยนำศักยภาพของครูต้นแบบ และครูแกนนำของโรงเรียนด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างปียมิตรและสมัครใจ โดยนำศักยภาพของครูต้นแบบ และครูแกนนำของโรงเรียนมาพัฒนาครูที่ต้องการพัฒนาตนเองในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน และใช้กระบวนการ PDCA มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการนำความรู้ไปปฏิบัติ โดยเน้นการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองและการฝึกปฏิบัติงานเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการผลิตและใช้สื่อที่เหมาะสม
2. รูปแบบเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ คือ การสนับสนุนให้ครูรวมกลุ่มเป็นคณะตามกลุ่มวิชา 8 สาระ และใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ โดยมีครูต้นแบบและครูเครือข่ายเป็นผู้ให้การอบรม ผู้ให้การอบรม และผู้รับการอบรมร่วมกันวางแผนกิจกรรมการฝึกอบรม และร่วมพัฒนาการเรียนการสอนในลักษณะเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถขยายผลไปสู่เพื่อนครูได้ และเพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีความพึงพอใจในการเรียนรู้
3. รูปแบบร่วมด้วยช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิธีการของ Project Cycle Management (PCM) ซึ่งเน้นการระดมความคิดจากผู้เข้ารับการฝึกและการนำเสนอประสบการณ์การเรียนการสอนที่ประสบผลสำเร็จในชั้นเรียนต่อกลุ่มย่อยโดยทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน
4. รูปแบบร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ และสามารถนำการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. รูปแบบจุดประกายด้วยปลายพู่กัน เป็นการให้ครูศิลปะใช้โรงเรียนเป็นฐานในการฝึกอบรมตนเองให้มีทักษะกระบวนการคิดสร้างสรรค์ และนำเทคนิคไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทางศิลปะ สามารถบูรณาการเชื่อมโยงกับสาระการเรียนรู้อื่น และมีความสุขในการเรียนรู้
6. รูปแบบเครือข่ายสหมิตร เป็นรูปแบบการฝึกอบรมครู ที่พัฒนามาจากรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันด้วยความเป็นมิตรระหว่างครู 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่าง

และกลุ่มครูเครือข่าย ครูทั้ง 2 กลุ่ม เป็นสหมิตรที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน โดยครูตัวอย่าง 1 คน จะดูแลครูเครือข่าย ประมาณ 3-4 คน การพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสหมิตรจะนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการมีวินัยในตนเองของผู้เรียน

7. รูปแบบการมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน เป็นรูปแบบที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และการผสมผสานกิจกรรมการฝึกอบรมเข้ากับการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงในโรงเรียนของตนเอง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหา จึงเป็นการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

8. รูปแบบธาตุพนมร่วมใจ เป็นการอบรมเพื่อพัฒนาครูให้มีทักษะในการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจและสามารถวิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ให้ผู้เรียน เขียนแผนและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิจัยในชั้นเรียน และสามารถเขียนรายงานผลการจัดการเรียนรู้ เป็นรูปแบบที่ดำเนินการโดยครูและเพื่อนครู เป็นการฝึกอบรมในสภาพการทำงานปกติ ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร 3 ทีม คือ ทีมบริหาร ประกอบด้วยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ทีมวิชาการ ประกอบด้วย ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูดีเด่น และอาจารย์ 3 และทีมร่วมใจทำเป็นครูที่ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน แต่ละกลุ่มมีสมาชิกมาจาก 3 ทีม ทีมร่วมใจแบ่งตามสาระวิชาที่รับผิดชอบ

9. รูปแบบการเรียนรู้คู่สัญญา เป็นกระบวนการฝึกอบรมโดยเน้นการทำงานและการเรียนรู้กับคู่สัญญาทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปอันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ลักษณะสำคัญ คือ สืบหาความต้องการของครู ชุดคู่สัญญาศึกษาเอกสารแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับคู่สัญญา

10. รูปแบบการเรียนรู้สู่การพัฒนาไม่รู้จบ เป็นรูปแบบที่เน้นความตั้งใจของครูในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องไม่รู้จบ เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และเพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการฝึกอบรม

ขั้นตอนการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ยูเนสโก (Unesco, 1986) ได้จัดทำรูปแบบเพื่อพัฒนาครูผู้สอนใน 5 ประเทศ คือ สาธารณรัฐเกาหลี เนปาล ปากีสถาน ปาปัวนิวกินี และไทย ด้วยกระบวนการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนการพัฒนาครูด้วยกระบวนการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน (วิชญ์ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาของการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการโดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของผู้เข้าร่วมการอบรม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจ สัมภาษณ์ สังเกต ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกจัดลำดับความสำคัญสูงสุด เพื่อวางแผนในการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้ อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้การฝึกอบรมเป็นแนวปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ ในการอบรมนั้นจำเป็นต้องสร้างค่าหรือเกณฑ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทางเลือกสำหรับการฝึกอบรม เป็นการชี้ชัดของเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนที่แล้วมาพิจารณาเพื่อกำหนดทางเลือกต่างๆ ของการฝึกอบรม มีการจัดโครงการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกและวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ อย่างเป็นระบบตามความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น แล้วตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติพร้อมกับการวางแผนและนำเสนอแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำเอาขั้นตอนที่ได้วางแผนก่อนการฝึกอบรมมาใช้เป็นกิจกรรมของการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการอบรมในโรงเรียน มีการเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุการฝึกอบรม ผู้อำนวยการความสะอาดหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมถูกคัดเลือกและดำเนินการร่วมกัน ทั้งมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับวัสดุการเรียนรู้อะบุคคเพื่อใช้ในการดำเนินการก่อนการฝึกอบรมจริง อาจมีการดำเนินการฝึกอบรมเป็นโครงการทดลองเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม รูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินต้องใช้ทั้งการประเมินระหว่างการฝึกอบรมและประเมินสรุปผลการฝึกอบรมโดนสมาชิกในกลุ่มแผนงานหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการร่วมกัน

ประเภทของผู้ให้การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้แบ่งประเภทของผู้ให้การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 โรงเรียนจัดหาบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การพัฒนา อาศัยปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาเดียวกันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายๆ กัน

และช่วยกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้มีประสบการณ์และครูผู้เข้ารับการอบรม

ประเภทที่ 2 โรงเรียนจัดหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาภายในโรงเรียน อาศัยความร่วมมือกับบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาดำเนินการพัฒนาตามความต้องการของครูแต่ละคนในโรงเรียน โดยครูและผู้ให้การพัฒนาจะจัดประชุมร่วมกัน เพื่อหาความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน จากนั้น ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้อบรมทั้งจัดเวลาให้สอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานและความต้องการของครู

สไมล์, และคณะ (Smylie et al., 2001) พบว่าการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และใช้ผู้ให้การพัฒนา ประเภทที่ 2 ที่อาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นการพัฒนาที่มีคุณภาพมากที่สุดอีกด้วย

ประเภทที่ 3 หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การพัฒนาแต่เข้ามาดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียนโดยออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในด้านเนื้อหา ผู้ให้การฝึกอบรม และเวลาในการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของโรงเรียน

ประเภทที่ 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การพัฒนากการฝึกอบรมที่ใช้ผู้ให้การพัฒนาประเภทนี้ดำเนินการฝึกอบรมโดยให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงเรียนเข้ามาที่หน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปประสานงานกับโรงเรียน เพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว แล้วจึงเปิดหลักสูตรการฝึกอบรมเหล่านี้ขึ้นมา เพื่อให้ครูเข้าไปฝึกอบรม

ประโยชน์ของการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พาวนี่, คณะ (Powney et al., 1993) สรุปประโยชน์ของการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อโรงเรียนในด้านที่ครูไม่ต้องการซึ่งชั่วโมงสอนไปอบรม ด้านการสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียน ด้านการประหยัดงบประมาณและทรัพยากร
2. ประโยชน์ต่อครูที่เลี้ยง ในด้านการสร้างความตระหนัก และเป็นการเสริมให้กับครูที่เลี้ยง
3. ประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู
4. ประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการศึกษา

การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของครู เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรเป็นดังนี้

1. การพัฒนาตามสภาพปัญหา และความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม
2. มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ
3. วิธีการอบรมเน้นการปฏิบัติจริง ใช้กระบวนการร่วมคิดร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม
4. มีการนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ
5. การทำงานโดยใช้วงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและนวัตกรรมการพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบสังคมและพฤติกรรมองค์กร

ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)

ทฤษฎีนี้ เกทเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba, 1968 อ้างถึงใน เศรษฐกรค์ สุขแสง, 2553) ได้สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

1. ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย
 - 1.1 สถาบัน ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งจะเป็น กรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมของหน่วยงาน หรือองค์การนั้นครอบคลุมอยู่
 - 1.2 บทบาทตามหน้าที่สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งต่างๆ ใ้บุคคลปฏิบัติมีกฎ และหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่
 - 1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก เป็นความคาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่
2. ด้านบุคคลมิติ ประกอบด้วย
 - 2.1 บุคลากรแต่ละคนซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นๆ เป็นบุคคล ในระดับต่างๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยส่วนรวม

2.2 บุคลิกภาพ หมายถึง ความรู้ความถนัด ความสามารถ เจตคติอารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างกันอยู่และมีธรรมชาติของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need-Dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

ด้านสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่างๆ เป็นสำคัญ บทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัด เพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตนออกมาตรงกับความต้องการของผลิตผลของสถาบันนั้น ส่วนในด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่ง และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors: OB)

ความหมายพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การได้มีนักวิชาการให้ความหมาย และคำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังนี้

รอปบิน (Robbins, 1998, p. 7) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลอันเนื่องมาจากบุคคล (Individuals) กลุ่ม (Groups) รวมถึงพฤติกรรมที่เกิดจากโครงสร้างภายในองค์การ (Organizations) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ 3 ระดับ คือ พฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์การ

มอร์เฮด, และกิฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1995) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับองค์การและตัวองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจองค์การในภาพรวมโดยการศึกษาจากบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและองค์การประสบผลสำเร็จ

ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์ (2551, น. 26) กล่าวว่าไว้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอันมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเพื่อนำความรู้และความเข้าใจไปประยุกต์ใช้พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่บุคคลกระทำในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์การซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจองค์การในภาพรวม โดยการศึกษาจาก บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ อย่างเป็นระบบ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์จากพฤติกรรม ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจาก สิ่งที่สำคัญของพฤติกรรมองค์การนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานหรือบุคลากรเป็นหลักเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและองค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบพฤติกรรมองค์การ (พิภพ พงษ์เงิน, 2547, น. 18-21)

พฤติกรรมองค์การมีองค์ประกอบเข้าด้วยกัน 3 ส่วน คือ 1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ 2) กระบวนการ (Process) หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการในองค์การเป็นส่วนขับเคลื่อนองค์การ ผลผลิต ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และ 3) ค่านิยม (Values) หมายถึง ความโน้มเอียงต่างๆ ที่เกิดจากเจตคติส่วนที่เป็นอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล

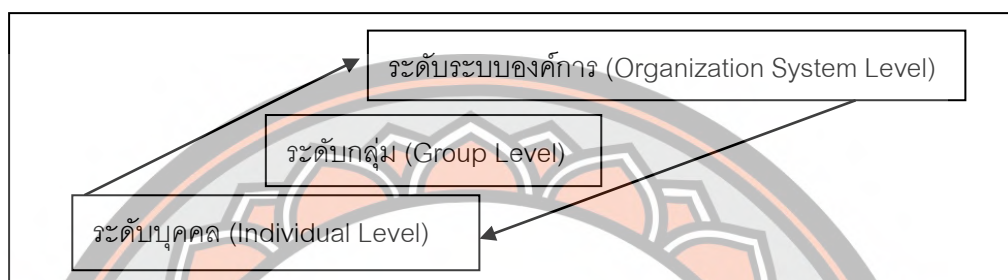
พฤติกรรมองค์การมีส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ งาน บุคคล กลุ่มบุคคล และการบริหารจัดการ ซึ่งพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญ สามารถอธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากอะไร ทำนายหรือคาดการณ์พฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์หรือปัจจัยได้ สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามพลังที่ขับเคลื่อนที่เหมาะสม และเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากนำแนวทางมาปฏิบัติเพื่อได้ผลงานที่ดีกว่า

ประโยชน์ของพฤติกรรมองค์การ

1. เพื่อรู้และเข้าใจถึงแนวคิดที่ด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การและผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การ
2. เพื่อเข้าใจแนวความคิดและแนวทางเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ
3. พฤติกรรมองค์การสามารถเสนอแนะแนวทางในการนำมาปฏิบัติให้ได้ผลที่ดีว่าการผสมผสานทั้งแนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน
4. เป็นการทำนายอนาคตของพฤติกรรมของบางคนในองค์การว่าเป็นอย่างไร ในแง่ของการเลือกแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรระดับต่างๆ
5. ช่วยปรับปรุงคุณภาพผลผลิต ทักษะการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมในปัจจุบันเป็นการสร้างความผูกพัน และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม

การพัฒนาแบบพหุกรรมองค์กร (Developing Organization Model)

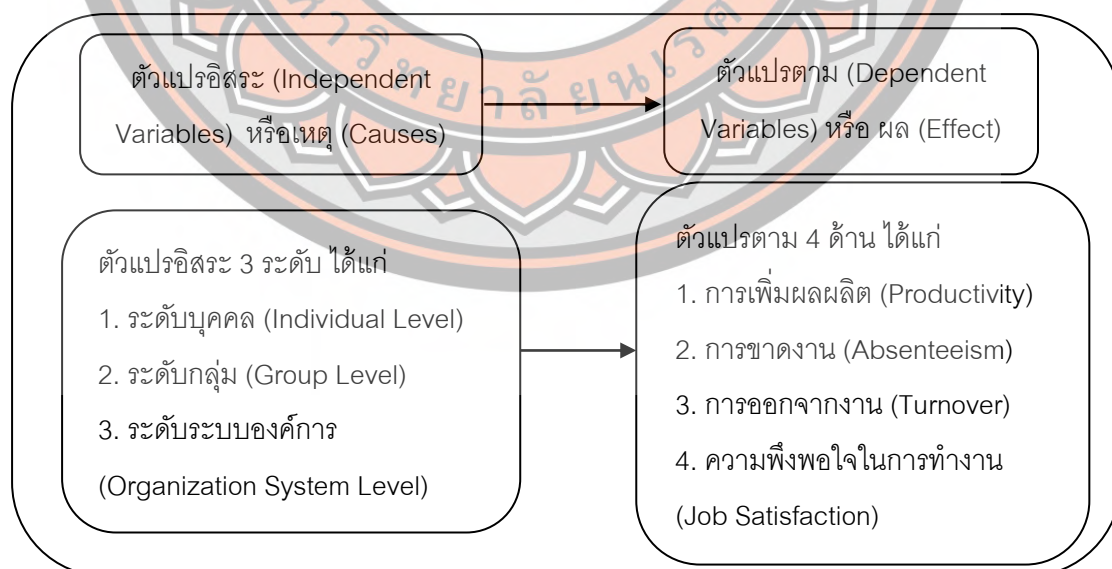
วิภาส ทองสุทธิ (2552, น. 36-41) กล่าวไว้ว่า รูปแบบพหุกรรมองค์กร ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับระบบองค์กร (Organization System Level) โดยในแต่ละระดับส่งผลซึ่งกันและกัน แสดงดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงรูปแบบพหุกรรมองค์กร

ที่มา: วิภาส ทองสุทธิ, 2552, น. 36-41

ซึ่งการกำหนดถึงขอบเขตของพหุกรรมองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในรูปแบบพหุกรรมองค์กร

ที่มา: วิภาส ทองสุทธิ, 2552, น. 36-41

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือ ผล (Effect)

ตัวแปรตาม หมายถึง ตัวแปรผลซึ่งมีสาเหตุมาจากตัวแปรอิสระ ซึ่งในพฤติกรรมองค์การ มี 4 ด้าน ดังนี้

1. การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง วิธีวัดการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพภายในองค์การ โดยประสิทธิผลเป็นการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ส่วนประสิทธิภาพเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด
2. การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การที่บุคลากรไม่มาทำงาน การจัดการองค์การจะไม่สามารถดำเนินงานผลิตหรือกิจกรรมต่างๆ ได้ หากบุคลากรขาดงาน
3. การออกจากงาน (Turnover) หมายถึง การลาออกจากองค์การอย่างถาวรของบุคลากร รวมทั้งความสมัครใจหรือห่วยเหตุผลอย่างอื่น
4. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง เจตคติ ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจที่มีต่อการทำงาน เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจพอใจในงาน

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรเหตุซึ่งมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญถึงอัตราการผลผลิต การขาดงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การลาออกจากงานและความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ตัวแปรอิสระจะสอดคล้องกับความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมองค์การจะสามารถเข้าใจได้ดีที่สุดเมื่อมีทัศนะเกี่ยวกับการสร้างเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ของรูปแบบในความเข้าใจของพฤติกรรมบุคคล

1. ตัวแปรระดับบุคคล (Individual-Level Variables) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งรวมถึง อายุ เพศ สถานภาพ คุณลักษณะส่วนตัว การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจ และการตัดสินใจเฉพาะบุคคล
2. ตัวแปรระดับกลุ่ม (Group-Level Variables) หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละกลุ่ม การสื่อสารความเข้าใจภายในกลุ่ม รูปแบบการสื่อสาร ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระดับความขัดแย้งของกลุ่ม
3. ตัวแปรระดับระบบองค์การ (Organization System-Level Variables) หมายถึง พฤติกรรมที่มีความซับซ้อนสูงสุดเมื่อเราเพิ่มโครงสร้างที่เป็นทางการเข้าไปในความรู้อันเกี่ยวกับบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบอาจรวมถึงโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน และนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors: OB) พบว่า เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงสังคมของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา ลดการขาดงาน และการออกจากงาน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปว่า พฤติกรรมองค์การของสถานศึกษาจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individuals) ระดับกลุ่ม (Groups) และระดับองค์การ (Organizational) (อนุชา กอนพ่วง, 2555, น. 11-14; วันชัย มีชาติ, 2551, น. 9-14; ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, น. 1- 22; Wagner, & Hollenbeck, 2005, pp. 7-13; Gibson et al., 2009, pp. 5-15; Werner, & Desimone, 2009, p. 11; Robert, 2013, pp. 3-8; สุณันทา เลานันท์, 2549, น. 60-65)

สำหรับ สุณันทา เลานันท์ (2549, น. 60-65) กล่าวว่า พฤติกรรมระดับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญของการพัฒนาทีม ดังนี้

1. ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) ในการทำงานนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น (Share Vision) เพื่อจะได้เห็นภาพในอนาคตขององค์การไปพร้อมๆ กับผู้บริหารโดยผู้บริหารองค์การเป็นผู้จุดประกายเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและให้ประโยชน์สูงสุดให้องค์การ

2. พฤติกรรมมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในที่ทีมงานเพื่อให้ได้รับรู้จุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ การมีส่วนร่วมได้แก่ การได้เข้ารับฟัง การแสดงความคิดเห็นหรืออภิปราย

3. การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน โดยสมาชิกช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เช่น การแนะนำ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือกัน การสนับสนุนกันด้วยการช่วยจัดหาอุปกรณ์สิ่งของที่จำเป็นเพื่อสะดวกใช้ในการทำงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง สนใจในเรื่องที่สมาชิกต้องการให้รับรู้ แสดงความเอาใจใส่ต่อคำขอรับ

5. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ (Civilized Disagreement) การไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในที่ทีมงาน เป็นภาพสะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระทางความคิด ความคิดเห็นที่แตกต่างมักมีประโยชน์เสมอ ถ้าการแสดงความคิดเห็นนั้นไม่ได้

บ้นทอนความรู้สึกของสมาชิกผู้อื่นให้ดูเหมือนกับถูกตำหนิ การแสดงความคิดเห็นที่ตียอมนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด

6. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างสมาชิกในทีมงานด้วยการเปิดเผย มีความจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมงานควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารร่วมกัน

7. การรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน (Clear roles and work assignments) มีการระบุภาระงาน และข้อกำหนดในการทำงาน พร้อมกับมีการกำหนดบทบาทและความคาดหวังต่องานที่มอบหมาย

8. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ปรัชญาการณัที่เกิเกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีมคือ ภาวะผู้นำร่วมในทีมงาน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนั้นได้เป็นการนำความสามารถที่หลากหลายของบุคคล ที่เป็นสมาชิกในทีมเข้ามาทำงานร่วมกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำทีมเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานและดำรงรักษาความเป็นทีมงานเอาไว้ เช่น การริเริ่ม ให้ข้อมูล แสวงหาข้อมูล ให้ความกระจ่าง การสรุป การทดสอบวิเคราะห์ความคิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การผสมผสานความคิดเพื่อแสวงหาจุดร่วม สอบถามตรวจสอบในการตัดสินใจ การสนับสนุน และการประนีประนอม เป็นต้น

9. เครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกทุกคนช่วยกันแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ให้บริการและผู้อุปถัมภ์รายการ กลุ่มบุคคลภายนอกจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ภายนอกเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของทีมความสัมพันธ์ที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันของสมาชิกที่อยู่ในหน่วยงานต่างกัน อาจทำให้ได้รับความช่วยเหลือด้านต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม

ทฤษฎีองค์การส่วนใหญแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับองค์การ ประกอบด้วย นโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน และ งานวิจัยนี้จึงจำแนกออกเป็น 1) กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การพัฒนาคูรู 2) กำหนดโครงสร้างการพัฒนาคูรู 3) กำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคูรู 4) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาคูรู 5) กำหนดแผนงานโครงการพัฒนาคูรู

2. ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสาร ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม (Team Climate) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย อบอุ่น สบายใจในการทำงาน การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) ซึ่งสิ่งเหล่านี้หากประกอบกัน จะรวมเรียกว่า การสร้างทีมการเรียนรู้

3. ระดับบุคคล ประกอบด้วย การรับรู้ การเรียนรู้ คุณลักษณะส่วนตัว ของบุคลากร ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำแนกออกเป็น 1) การพัฒนาตนเองของครู 2) การนำของผู้บริหาร

4. การพัฒนาครูตามแนวคิดของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

แนวคิด หลักการ วิธีการ เกี่ยวกับการพัฒนาครูของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา “ Model การพัฒนาครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา”

ภูมิหลัง/พัฒนาการของการพัฒนาครู

ครูที่มีคุณภาพ คือ กุญแจสำคัญของการสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ครูที่มีคุณภาพนั้น มีองค์ประกอบและปัจจัยหลายอย่างและด้านคุณภาพชีวิตส่วนตัวก็เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะส่งผลต่อคุณภาพครู แต่หากจะมองให้แคบลง โดยเฉพาะองค์ประกอบเกี่ยวกับหน้าที่ของความเป็นครู ครูส่วนหนึ่งก็มักจะประสบปัญหาที่ก้าวไปไม่ถึงครูคุณภาพ Performance จากสภาพสองอย่างนี้ คือ ความไม่เข้าใจต่อเนื้อหาที่จะสอน (Content) และความไม่มีทักษะการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน (Pedagogy) อันจะส่งผลให้ครูรู้สึกว่าตนเองทำหน้าที่ไม่สำเร็จ ทำได้เพียงแค่อ่านไปวันๆ ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่าต่อวิชาชีพ หรือความปีติจึงไม่เกิดขึ้น

กรอบคิดและวิธีการพัฒนาครูของระบบการศึกษาจากอดีตถึงปัจจุบัน

1. ช่วงเริ่มต้นเราเคยเชื่อว่าการให้การศึกษาแก่ครูจะทำให้ครูมีคุณภาพขึ้น ตั้งแต่สามสิบปีเป็นต้นมาแล้วที่ระบบส่งเสริมและผลักดันให้ครูเรียนเพื่อได้วุฒิที่สูงขึ้น ฝ่ายผลิตเองก็ทำแทบไม่ทัน จนเกิดโปรโมชันประเภทจ่ายครบจบแน่ เมื่อสามสิบปีก่อนมีครูเพียงหยิบมือที่จบปริญญาตรี แต่ปัจจุบันครูที่จบปริญญาตรีจะกลายเป็นส่วนน้อย ส่วนใหญ่จะจบสูงกว่าปริญญาตรี แต่กลับหันไปมองด้านคุณภาพการศึกษาคุณภาพผู้เรียนโดยรวมก็ยังไม่ต่างระดับที่จะไปแข่งขันกับชาติอื่นได้

2. ตั้งแต่ตั้งกระทรวงทางการศึกษาขึ้นมา ได้ให้การเรียนรู้กับครู โดยการจัดอบรมแทบจะเรียกได้ว่างบประมาณของกระทรวงที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูแทบทั้งหมดใช้เพื่อจัดอบรม ส่วนใหญ่ในการจัดอบรมก็เป็น Hotel based งบประมาณการอบรมส่วนใหญ่จึงเป็นสำหรับโรงแรม และค่าเดินทาง สิ่งที่ครูได้จากการอบรมก็จะเป็นเพียงความรู้อันน้อยนิด แต่ไม่ได้ทักษะสำหรับการเรียนรู้มากนัก ครูจึงนำสู่การปฏิบัติได้น้อยมาก แต่กระนั้นก็ยังหลับหูหลับตาทำกันเรื่อยมาจน

ปัจจุบัน ซ้ำรายการจัดอบรมมักจะระดมทำกันช่วงจะสิ้นปีงบประมาณ (สิงหาคม-กันยายน) นั่นคือช่วงกลางภาคเรียน ที่ทำให้ครูต้องทิ้งชั้นเรียนซึ่งเสียโอกาสสำหรับเด็กเป็นอย่างมาก

3. การเสริมแรงครู Reward ระบบต้องการกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนรู้อะไรและพัฒนาตนเอง แต่ระบบความดีความชอบปีละสองครั้งก็ทำให้ครูทะเลาะกันปีละสองครั้ง เกิดการแย่งชิง บาดหมางจนไม่อาจร่วมมือกันหรือเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างแท้จริง หรือการเพิ่มวิทยฐานะครูก็เช่นกัน ไม่ได้สร้างครูที่มีคุณภาพอย่างแท้จริงขึ้นมา วันก่อนได้รับวิทยฐานะกับวันหลังที่ได้พฤติกรรมหรือความสามารถในการจัดการเรียนรู้ไม่ได้แตกต่างกันเลย คุณภาพผู้เรียนในชั้นนั้นๆ ก็ไม่ดีขึ้นอย่างชัดเจน ที่เป็นอย่างนั้นเพราะระบบ Reward ไม่ใช่ระบบที่สร้างการเรียนรู้ให้ครูอย่างแท้จริงและระบบ Reward เป็นการอาศัยเครื่องมือจากภายนอก ครูไม่ได้เกิดแรงบันดาลใจจากภายในที่จะพัฒนาตนเองหรือพัฒนาการเรียนรู้อะไรให้กับผู้เรียน

4. การสร้างระบบให้ครูได้การเรียนรู้ร่วมกันหรือการสร้างชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) เป็นแนวทางใหม่ที่จะพัฒนาครูให้มีคุณภาพด้วยการสร้างพลังการเรียนรู้ร่วมกัน PLC จะช่วยยกระดับความรู้ความเข้าใจของครูแต่ละคน ทั้งมิติความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่จะสอน และความรู้ความเข้าใจต่อการสอน เช่น หลักสูตร จิตวิทยาการสอน การออกแบบกิจกรรม การวัดและประเมินผล เป็นต้น

PLC ช่วยยกระดับทักษะของครูแต่ละคน เช่น ทักษะการออกแบบการเรียนรู้ ทักษะการสื่อสาร ทักษะ ICT ทักษะการวัดและประเมินผล ตลอดจนทักษะชีวิต เช่น ทักษะการจัดการความขัดแย้ง ทักษะการจัดการอารมณ์ ทักษะการอยู่ร่วมกัน เป็นต้น

PLC ช่วยให้ครูแต่ละคนค้นพบความหมายของชีวิต ความหมายของการเป็นครู รู้สึกถึงคุณค่าของงานครู เห็นเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน เป็นบุคคลและองค์กรการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม มีความเป็นกัลยาณมิตร นั่นคือ ถึงความมีอุดมการณ์นั่นเอง

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพที่ยอดเยี่ยมในทุกด้าน

เป้าหมาย

1. ด้านความรู้ความเข้าใจต่อศาสตร์นั้นๆ ด้านการสอนและด้านวิชาชีพ (Knowledge) ได้แก่

1.1 มีความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้และจิตวิทยาพัฒนาการ เช่น ทฤษฎีด้านการเรียนรู้

1.2 มีความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของมนุษย์

1.3 มีความรู้ความเข้าใจใน “จิตศึกษา”

1.4 มีความรู้ความเข้าใจต่อ PBL (Problem Based Learning)

- 1.5 มีความรู้ความเข้าใจต่อ PLC (Professional Learning Community)
 - 1.6 มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้าน เช่น อนุบาล ประถม และมัธยมศึกษา
 - 1.7 มีความรู้ความเข้าใจด้านคณิตศาสตร์ขั้นสูง Pro-Active
 - 1.8 มีความรู้ความเข้าใจการออกแบบการเรียนรู้ภาษาไทยโดยใช้วรรณกรรม
 - 1.9 มีความรู้ความเข้าใจการออกแบบการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อการสื่อสาร
2. ด้านทักษะ (Skills) ได้แก่
 - 2.1 มีทักษะการเก็บเด็ก และการจัดการชั้นเรียน
 - 2.2 มีทักษะการออกแบบการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ
 - 2.3 มีทักษะการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ
 - 2.4 มีทักษะการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศาสตร์นั้นๆ
 - 2.5 มีทักษะในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น
 3. ด้านความหมายต่องานและชีวิต (Attitude & Spiritual)
 - 3.1 เห็นคุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานในฐานะภารกิจของชีวิต
 - 3.2 ดำเนินชีวิตอย่างเป็นประโยชน์ต่อตนและสรรพสิ่ง
 - 3.3 เข้าหาสิ่งสูงสุด

ภาพประกอบ : Outcome ในการพัฒนาครู

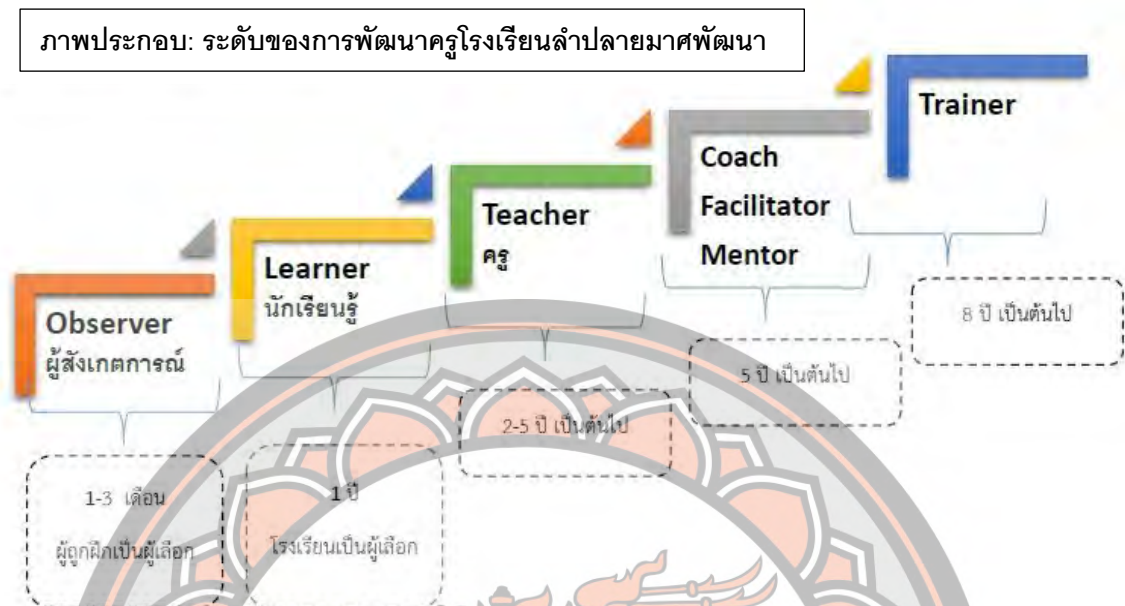


ภาพ 3 แสดงภาพประกอบ Outcome ในการพัฒนา

ที่มา: งานนำเสนอโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

นิยามและระดับของครู

1. **Observer** หรือ ผู้สังเกตการณ์ ระยะเวลา 1-3 เดือน ในทุกมิติ ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านนักเรียน ด้านผู้ปกครอง และบรรยากาศสื่อและสิ่งแวดล้อม ในทุกระดับชั้น เพื่อให้สามารถอธิบายหรือให้รายละเอียดได้ มีการเก็บข้อมูลด้วยการบันทึก การอัปเดตลงบล็อก ได้รับการเข้าการอบรมตามหลักสูตรของโรงเรียนอย่างน้อย 2 ครั้ง มีการร่วมวง PLC, BAR, AAR, DAR, Share & Learn, Reflection ร่วมกันกับคุณครู ซึ่งในระดับชั้นนี้ผู้สังเกตการณ์จะเป็นคนเลือกที่จะเป็นนักเรียนผู้ต่อให้หรือปฏิเสธ
2. **Learner** หรือนักเรียนผู้ จะเริ่มทำสัญญา 1 ปี เริ่มทดลองสอนในบางนวัตกรรม โดยมีครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ให้การเรียนรู้อบรม (Training on the job) PLC/ BAR, AAR, Share & Learn, Reflection Lesson Study มีการออกแบบการเรียนรู้อย่างชัดเจน และร่วมกับครูพี่เลี้ยงเก็บบันทึกข้อมูลการเรียนรู้อย่างชัดเจน การอัปเดตลงบล็อก หรือ บล็อก หมั่นตรวจสอบและประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ และจะมีครูพี่เลี้ยงเป็นผู้ประเมินเป็นระยะสม่ำเสมอ ตามเป้าหมายและตัวชี้วัด มี 2 แบบ ได้แก่ เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อตัดสิน
3. **Teacher** หรือ ครูผู้สอน ในปีที่ 2 เป็นต้นไป เน้นกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมกับการสอนใน 3 นวัตกรรมหลัก (จิตศึกษา PBL และ PLC) และเรียนรู้อื่นๆ Extra Course: นวัตกรรมเพิ่มเติม ได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เข้าร่วมเรียนรู้อื่นๆ PLC/ BAR, AAR Share & Learn, Reflection พัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจนด้วยกระบวนการทำ Lesson Study ประเมินตนเอง (Self Review) เพื่อให้เป็นครูที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยครูพี่เลี้ยง (Coach/Mentor) ในปีที่ 4 เป็นต้นไป ให้การเรียนรู้อื่นๆ เพื่อเป็น Coach, Facilitator Mentor ด้วยการเข้ารับผิดชอบในการอบรม/การเป็นครูพี่เลี้ยง และออกทำ Lesson Study เพื่อสัทธิการสอน ในโรงเรียนเครือข่าย
4. **Coach, Facilitator Mentor** ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงกำกับติดตามในการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ในศาสตร์นั้นๆ ได้
5. **Trainer** ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และมีทักษะในการเป็นผู้จัดอบรม (Trainer) ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์



ภาพ 4 แสดงระดับของการพัฒนาครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

เครื่องมือในการพัฒนาครู

PLC

1. ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)
 - 1.1 สภาพแวดล้อม (ปลอดภัย)
 - 1.2 การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 วิถี
 - 1.4 สัมพันธภาพของคน
2. กิจกรรม/สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน
 - 2.1 S&L - BAR - DAR - AAR
 - 2.2 การถอดบทเรียน
 - 2.3 Lesson Study (R2R)
 - 2.4 Reflection (ประเมินภายใน)

กระบวนการในการพัฒนา

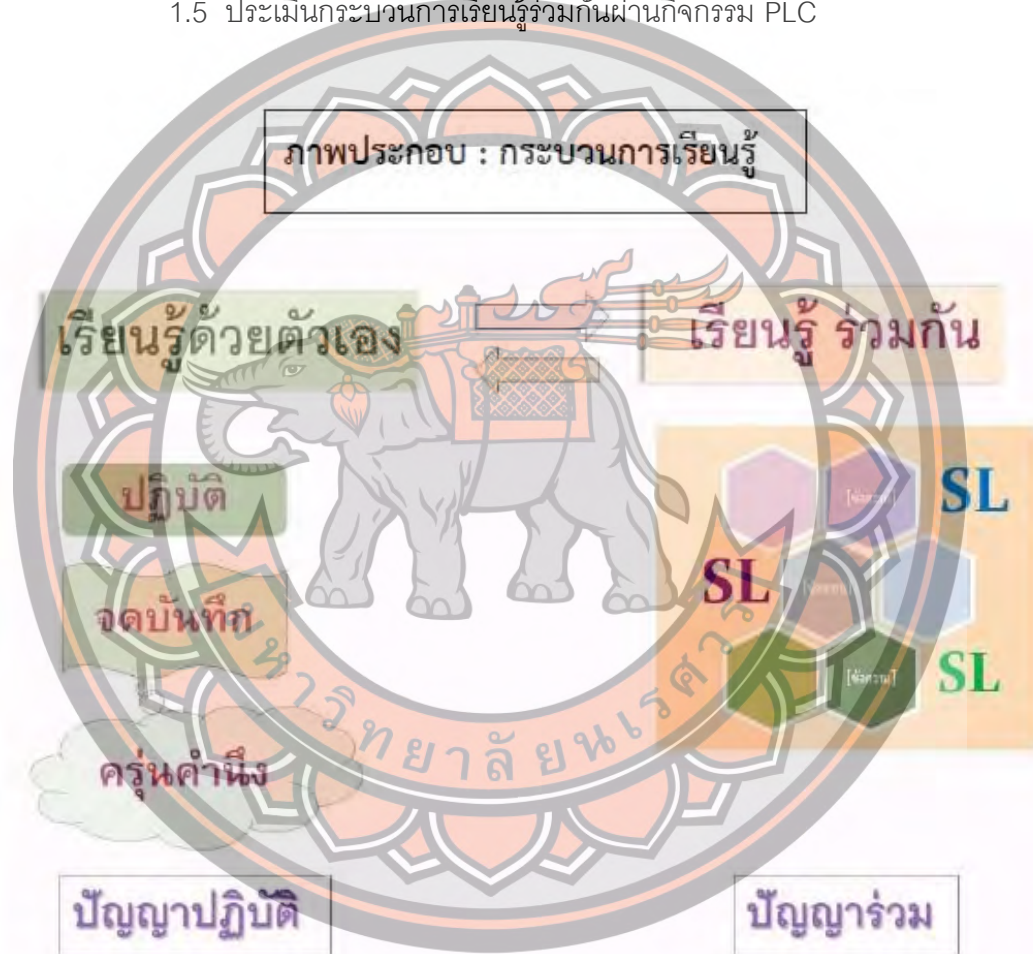
1. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

- 1.1 ออกแบบวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อนำสู่ความเข้าใจตามนวัตกรรมของโรงเรียน

ลำปลายมาศพัฒนาทุกมิติ ทั้งปัญญาภายในและปัญญาภายนอก (จิตศึกษา PBL คณิตศาสตร์

ภาษาไทย PLC) โดยทำเป็น Timeline การเรียนรู้ของตนเองที่เห็นครอบคลุมทุกด้าน เพื่อนำสู่ความเข้าใจและการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ

- 1.2 ปรับแผน ร่วมกับครูพี่เลี้ยง
- 1.3 ลงมือ ปฏิบัติตามแผน
- 1.4 ประเมิน Reflection เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ทั้งตนเองประเมินและครูพี่เลี้ยง
- 1.5 ประเมินกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม PLC



ภาพ 5 แสดงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรม PLC

ที่มา: งานนำเสนอโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

5. สรุปกรอบแนวคิดการพัฒนาครูแบบองค์รวม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์รวม ทฤษฎีระบบทางสังคม (Social System Theory) และแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior: OB) มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ซึ่งสามารถกำหนดการพัฒนาครูแบบองค์รวม แบ่งเป็น 3 ระดับ และใช้ในการกำหนดพฤติกรรมองค์การ เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์การ 2) ระดับกลุ่ม และ 3) ระดับบุคคล และนำผลการศึกษาวิธีการพัฒนาครูที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร วิธีพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และวิธีการพัฒนาครูตามแนวทางของโรงเรียนลำดับลงมาพัฒนา มาช่วยเสริมเป็นรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ ซึ่งแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมของสถานศึกษา

แนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม	1. แนวคิดหลัก			2. วิธีการพัฒนาครู	
	1.1 แนวคิดแบบองค์รวม	1.2 Social System Theory	1.3 Organization Behavior	2.1 วิธีการพัฒนาครูจากการสังเคราะห์เอกสาร	2.2 วิธีการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
					2.3 แนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนลำดับลงมาพัฒนา
1. ระดับองค์การ	✓	✓	✓		
1.1 กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การพัฒนาครู	-	-	✓	-	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูทั้ง KSA และกำหนดระดับการพัฒนาครู 5 ระดับ
1.2 กำหนดโครงสร้างการพัฒนาครู	-	-	✓	การหมุนเวียนงาน	- กำหนดวิธีการพัฒนาครูโดย ใช้ PLC - กำหนดคณิศานของการเป็นครูที่มีคุณภาพ
1.3 กำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาครู	-	-	✓	-	สร้างความเป็นชุมชนสภาพแวดล้อมและสัมพันธ์ภาพให้เอื้อ
1.4 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาครู	-	-	✓	การใช้ ICT และจัดการความรู้	- ใช้ ICT ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์การและเครือข่าย

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางพัฒนาครู แบบองค์รวม	1. แนวคิดหลัก			2. วิธีการพัฒนาครู		
	1.1 แนวคิดแบบองค์รวม	1.2 Social System Theory	1.3 Organization Behavior	2.1 วิธีการพัฒนาครูจาก การสังเกตที่เอกสาร	2.2 วิธีการพัฒนาครูแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐาน	2.3 แนวทางการพัฒนาครู ของโรงเรียนปลายทางมาศ พัฒนา
1.5 กำหนด แผนงาน/โครงการ พัฒนาครู	-	-	✓	- การฝึก อบรม - การประชุม เชิงปฏิบัติการ	รูปแบบภาคผนวก ร่วมใจ (ทีมบริหาร ทีมวิชาการและ ทีมร่วมใจ)	-
2. ระดับกลุ่ม/ทีม	✓	-	✓			
2.1 สร้างทีม การเรียนรู้	-	-	✓	- AIC - PLC (Share and learn, Dialogue) - Coaching and Mentoring	- การเรียนรู้ คู่สัญญา - รูปแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - รูปแบบเครือข่าย กลุ่มสัมพันธ์ - รูปแบบปียมิตร สัมพันธ์	- สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ PLC, Share & learn, Dialogue, BAR, DAR, AAR - SS, LS, CS - ถอดบทเรียน - Reflection
3. ระดับบุคคล	✓	✓	✓			
3.1 การพัฒนา ตนเองของครู				- การเรียนรู้ จากการ ปฏิบัติ งานจริง - การพัฒนา ตนเอง	- รูปแบบ การเรียนรู้สู่ การพัฒนาไม่รู้จบ - รูปแบบร่วม สร้างการเรียนรู้ สู่การพัฒนา ผู้เรียน	กระบวนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง - ออกแบบวางแผน พัฒนา - ปรับแผนร่วมกับ Mentor - ลงมือปฏิบัติตามแผน - จัดบันทึก ทบทวน ประเมิน Reflection สม่ำเสมอ
3.2 การนำของ ผู้บริหาร				-	-	ผู้บริหารนำองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC)

1. ความหมายของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Communities) หรือที่เรียกแบบย่อว่า PLC ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า วิชาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสถานที่สำหรับปฏิสัมพันธ์ ลดความโดดเดี่ยวของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของสถานศึกษาในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการสถานศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2555, น. 139) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัวกันของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills)

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น. 8) ได้นิยามความหมายของคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ว่า การที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงาน ทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังกันและอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กันเชิงสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของนักเรียน

วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557, น. 95) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำและร่วมเรียนรู้ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา บนพื้นฐานความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร ทำงานร่วมกันแบบทีม เรียนรู้ที่ครูเป็นผู้นำร่วมกัน ผู้คุณภาพการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสำเร็จหรือประสิทธิผลของ ผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ระดับของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับสถานศึกษา ระดับเครือข่าย และระดับชาติ โดยแต่ละลักษณะจะแบ่งตามระดับของความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning Community) ดังนี้

1. ระดับสถานศึกษา (School Level) คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ขับเคลื่อนในบริบทสถานศึกษา หรือ สถานศึกษา สามารถแบ่งได้ 3 ระดับย่อย คือ

- 1.1 ระดับนักเรียน (Student Level)
- 1.2 ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional Level)
- 1.3 ระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level)

2. ระดับกลุ่มเครือข่าย (Cluster Level) สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบัน

2.2 กลุ่มเครือข่ายความร่วมมือของสมาชิกวิชาชีพครู

3. ระดับชาติ (The National Level)

องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni; วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง, 2557) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสรุปรายละเอียดองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ดังนี้

1. **แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998)** กล่าวถึง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional Level) ในบริบทสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการรวมใจ รวมตัว รวมแรง และรวมปัญญา ร่วมกันของครู ผู้บริหาร นักการศึกษาในชุมชน เพื่อการทำงานแบบมุ่งรวมพลังเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ของครู สู่คุณภาพผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม ทีมร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำร่วม การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Share vision)

เริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ที่ทำหน้าที่เห็นยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วม จากภาพอนาคตนำสู่ความชัดเจนในการตั้งเป้าหมายความสำเร็จ หรือ วัตถุประสงค์ร่วม (Shared Purpose) เมื่อสมาชิกในชุมชนมีเป้าหมายที่แต่ละคนเห็นร่วมอย่างชัดเจน จะเกิดเป็นเป้าหมายความสำเร็จที่มีพลัง ซึ่งมาจากการไหลรวมสู่ทิศทางเดียวกันของเป้าหมายของระดับปัจเจกบุคคล ที่เป็นบุคคลที่มีลักษณะค่านิยมร่วมกัน (Share Value)

1.2 ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)

ทีมร่วมแรงร่วมใจ เป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกัน วางแผนร่วมกัน ความเข้าใจร่วมกัน ข้อตกลงร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน แนวปฏิบัติร่วมกัน การประเมินผลร่วมกันและการรับผิดชอบร่วมกัน เห็นและรู้ความสามารถของแต่ละคนร่วมกัน เห็นและรับรู้ถึงความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน จนเกิดประสบการณ์หรือความสามารถในการทำงาน และพลังในการร่วมเรียนรู้ ร่วมพัฒนา บนพื้นฐานของพันธะร่วมกันที่เน้นความสมัครใจ และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์

1.3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

ภาวะผู้นำร่วมมีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน ดังนี้

1.3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถทำให้สมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพ โดยมีผลมาจากการเสริมพลังอำนาจจากผู้นำ (Empowerment) ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงการนำแบบไม่นำ โดยทำหน้าที่ผู้สนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกเติบโตด้วยการสร้างความเป็นผู้นำร่วม (Share Leadership) ผู้นำที่จะสามารถสร้างให้เกิดการนำร่วมดังกล่าว ควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

1.3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของสมาชิกชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น โดยครูเป็นผู้ลงมือกระทำ หรือครูทำหน้าที่เป็น “ประธาน” เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ไม่ใช่ “กรรม” หรือ ผู้ถูกกระทำ และผู้ถูกให้กระทำ ซึ่งผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อมีบรรยากาศส่งเสริมให้ครูสามารถแสดงออกด้วยความเต็มใจ อิสระปราศจากอำนาจครอบงำที่ขาดความเคารพในวิชาชีพ แต่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

1.4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Learning & Professional Development)

มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู กล่าวคือ

1.4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing in Real-Life Experiences) ร่วมกันของสมาชิก จะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก ว่าการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง จะส่งผลต่อการประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการเรียนรู้ได้มากที่สุด ด้วยบริบทชุมชนการเรียนรู้ที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงทำให้การเรียนรู้จากใจത്യและสถานการณ์ที่ครูจะต้องจัดการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากข้างใน หรือ จากจิตวิญญาณ โดยมีนัยยะสำคัญคือ การเรียนรู้ตนเอง รู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ความฉลาดทางอารมณ์ วุฒิภาวะ เมื่อครูมีความเข้าใจธรรมชาติตนเองแล้ว จึงสามารถมองเห็นธรรมชาติของนักเรียนตนเองอย่างถ่องแท้ จนสามารถสอน หรือจัดการเรียนรู้โดยยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญได้

2. **แนวคิดของณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, น. 20-21)** สรุปองค์ประกอบสำคัญของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไว้ 5 หลัก คือ 1) การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared Norms and Values) 2) การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) 3) การร่วมมืออรรถพลัง (Collaboration) 4) การชี้แนะการปฏิบัติ (Deprivatized Practice) และ 5) การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue)

3. **แนวคิดของ วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง (2557, น. 96-100)** ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในบริบทสถานศึกษา PLC ในระดับสถานศึกษา หรือระดับผู้ประกอบวิชาชีพ นำเสนอเป็น 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง เส้นทาง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นจริง อาจเป็นการมองเริ่มจากผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ทำหน้าที่เหนี่ยวนำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน หรือการมองเห็นจากแต่ละปัจเจกที่มีวิสัยทัศน์เห็นในสิ่งเดียวกัน เหนี่ยวนำซึ่งกันสู่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ร่วมมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4 Shared) มีรายละเอียดสำคัญ ดังนี้

1. การเห็นภาพและทิศทางร่วม (Shared Vision) เห็นภาพความสำเร็จร่วมกัน “เห็นภาพเดียวกัน” (Hord, 1997; Hargreaves, 2003)

2. เป้าหมายร่วม (Shared Goals) เป็นทั้งเป้าหมาย ปลายทาง ระหว่างทาง และเป้าหมายชีวิตของสมาชิกแต่ละคน ที่สัมพันธ์กันกับเป้าหมายร่วมของชุมชนการเรียนรู้ (Hargreaves, 2003; Schmoker, 2004; DuFour, 2006)

3. คุณค่าร่วม (Shared Values) เป็นการเห็นทั้งภาพ มีอิทธิพลกับการตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง และของงานจนเชื่อมโยงเป็นความหมายของงานที่เกิดจากการตระหนัก รู้ของสมาชิกใน PLC จนเกิดเป็นพันธะสัญญาาร่วมกัน ร่วมกัน หลอมรวมเป็น “คุณค่าร่วม” (Hord, 1997; DuFour, 2006; Hargreaves, 2003)

4. ภารกิจร่วม (Shared Mission) เป็นพันธกิจแนวทางการปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายร่วม รวมถึงการเรียนรู้ของครูในทุกๆ ภารกิจ สิ่งสำคัญ คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ (Hord, 1997)

องค์ประกอบที่ 2 **ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork)** ทีมร่วมแรงร่วมใจเป็นการพัฒนามาจากกลุ่มที่ทำงาน ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ลักษณะการทำงานร่วมกันแบบมีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และพันธกิจร่วมกัน ร่วมกันด้วยใจ จนเกิดเจตจำนงในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งรูปแบบของทีมจะมีเป็นเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับเป้าประสงค์ หรือพันธกิจ

ในการดำเนินการของชุมชนการเรียนรู้ เช่น ทีมร่วม สอน ทีมเรียนรู้ และกลุ่มเรียนรู้ เป็นต้น (วิจารณ์พานิช, 2555)

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำร่วมใน PLC มีนัยสำคัญของการผู้นำร่วม 2 ลักษณะสำคัญ คือ ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม และภาวะผู้นำร่วมกัน ให้เป็น PLC ที่ขับเคลื่อนด้วยการนำร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning & development) การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพใน PLC มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู

องค์ประกอบที่ 5 ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) กลุ่มคนที่อยู่ร่วมโดยมีวิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน ในชุมชน มีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงาน และการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย” บนพื้นฐานความไว้วางใจ เคารพซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทรเป็นพลังเชิงคุณธรรม คุณงามความดีที่สมาชิกร่วมกันทำงานแบบอุทิศตนเพื่อวิชาชีพ โดยมีเจตคติเชิงบวกต่อการศึกษา และ

องค์ประกอบที่ 6 โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของ PLC มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการหันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน และเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์ การดำเนินการที่ต่อเนื่องและมุ่งมั่นความยั่งยืน มีการบริหาร จัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก (Hord, 1997) การจัดสรรปัจจัยสนับสนุนให้เอื้อต่อการดำเนินการของ PLC เช่น เวลา วาระ สถานที่ ขนาดชั้นเรียน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่นๆ ที่ตามความจำเป็นและบริบทของแต่ละชุมชน (Boyd, 1992)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ รายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนคติร่วมของผู้บริหาร ครูทุกคนภายในโรงเรียน ให้สามารถมองเห็นทิศทางและภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ภารกิจร่วมกัน และค่านิยมร่วมกัน

2. ทีมร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Teamwork) การที่ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เน้นการทำงานแบบทีมร่วมแรงร่วมใจ ที่ทำให้ลงมือทำ และเรียนรู้ไปด้วยกันด้วยใจอย่างสร้างสรรค์ ต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำในบริบทของชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพนั้นไม่ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น จึงต้องปรับกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเรียนรู้ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้กับครู สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำผู้สร้างให้เกิดการนำร่วม เป็นผู้นำที่สามารถ ทำให้ครูทุกคน ในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและวิชาชีพมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ ลงมือทำงานร่วมกัน (Collaborate) เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของผู้อื่นได้ (Empathy) ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (Stewardship) โค้ชผู้ร่วมงานได้ (Coaching) มีความสามารถในการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) มีวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการเติบโตของผู้อื่น (Commitment to the growth of People Persuasion)

3.2 ภาวะผู้นำร่วมกัน เป็นผู้นำร่วมกันของครูทุกคนในโรงเรียนด้วยการกระจายอำนาจ เพิ่มพลังอำนาจซึ่งกันและกันให้สมาชิกมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจนเกิดเป็น “ผู้นำร่วมของครู” โดยยึดหลักแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared Governance) สนับสนุนการกระจายอำนาจ สร้างแรงบันดาลใจของครู

4. การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) การเรียนรู้ที่พัฒนาวิชาชีพโดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ และตอบสนองกันระหว่างเพื่อนครู ในกระบวนการช่วยเหลือกันระหว่างคณะครู ครูเหล่านั้นจะเป็นเสมือนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับเพื่อนครูคนอื่นๆ โดยการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กันและกัน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน มีจุดเน้นสำคัญ 2 ด้าน คือ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้เพื่อจิต วิญญาณความเป็นครู รายละเอียด ดังนี้

4.1 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ หัวใจสำคัญการเรียนรู้บนพื้นฐานประสบการณ์ ตรงในงานที่ลงมือปฏิบัติจริงร่วมกันของสมาชิกจะมีสัดส่วนการเรียนรู้มากกว่าการอบรมจากหน่วยงานภายนอก

4.2 การเรียนรู้เพื่อจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จากข้างใน หรือวุฒิภาวะความเป็นครู ให้เป็นครูที่สมบูรณ์ โดยมีนัยยะสำคัญ คือ การเรียนรู้ตนเอง การรู้จักตนเองของครู เพื่อที่จะเข้าใจมิติของผู้เรียนที่มากกว่าความรู้ แต่เป็นมิติของความเป็นมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์

5. ชุมชนกัลยาณมิตร (Caring community) คือ วิถีและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของครูมีคุณลักษณะคือ มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งความสุข สุขทั้งการทำงานและการอยู่ร่วมกันที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบ “วัฒนธรรมแบบเปิดเผย”

6. โครงสร้างสนับสนุนชุมชน (Supportive structure) โครงสร้างที่สนับสนุนการก่อเกิดและคงอยู่ของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะ ดังนี้ ลดความเป็นองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ หันมาใช้วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการแทน

3. องค์ประกอบของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ความเป็นชุมชน (สนามพลัง) ประกอบด้วย การนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร วิถี สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพของคน รายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การนำองค์กร คือ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกันเกิดแรงบันดาลใจในการหาแนวทางเพื่อพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

3.1.2 วัฒนธรรมองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติของคนในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมมีลักษณะ การเป็นองค์กรเปิด การทำงานเป็นทีม กัลยาณมิตร และ ความรับผิดชอบ

3.1.3 วิถี คือ เป็นการกระทำซ้ำๆ อย่างคงเส้นคงวา และปฏิบัติอย่างมีความหมาย ซึ่งเป็นเครื่องมือกำกับตนเองจากด้านใน

3.1.4 สภาพแวดล้อม คือ การสร้างชุมชนที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม ปลอดภัย

3.1.5 สัมพันธภาพของคน คือ การสร้างบรรยากาศดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3.2 การสร้างการเรียนรู้ในองค์กร คือ การจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อยกระดับความรู้ความเข้าใจ ทักษะการทำงาน และทักษะการใช้ชีวิตของแต่ละคน ประกอบด้วย

3.2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn)

3.2.2 การถอดบทเรียน (Lesson Study)

3.2.3 การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

4.1 การแบ่งปันความคิด (Think Pair Share)

4.2 การระดมพลังสมอง (Brain Storm)

4.3 การทำ Before Action Review (BAR)

4.4 การทำ After Action Review (AAR)

5. แนวคิดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

5.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ไว้อย่างหลากหลายซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกภายในองค์กรมีการตื่นตัว มีแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยการเรียนรู้นั้นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

5.1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

เซงกี (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น เพราะเน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2) แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การที่องค์กรจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นคนในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นอย่างมากมาย ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายกำหนด ซึ่งการกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้นั้น ได้แก่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สอดคล้ององค์ประกอบของ PLC และ LO พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ทั้ง PLC และ LO นั้น เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีมุมมองในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และมองเห็นแนวทางการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

5.2 การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

5.2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ไว้อย่างหลากหลายซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาองค์กร หมายถึง เป็นการวางแผนเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีแบบแผนรองรับ เพื่อให้องค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงานของคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านต่างๆ ในปัจจุบัน

5.2.2 ขั้นตอน และกระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin's โดยทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การบ่อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (problem recognition) เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่างๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไข ปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (entry of change agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (data collection & problem diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบาทำนให้จัดเตรียมข้อมูลบ่อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (development of plan for change) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุดในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเมืองต้น (change implementation) คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (stabilization & institutionalization) หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลของการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้ นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การบอกลับและการประเมินผล (feedback & evaluation) หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์กรมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมาย และเรียนรู้วิธีทำไปสู่มเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ เริ่มต้นจากการเรียนรู้ปัญหาร่วมกัน แล้วร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จากนั้น จึงนำแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวสู่การปฏิบัติ และเมื่องานสำเร็จมีการประเมินผล โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5.4 ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นคนในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นอย่างมากมาย ทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายกำหนด ซึ่งการกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้นั้น ได้แก่ ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สอดคล้ององค์ประกอบของ PLC และ LO พบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ทั้ง PLC และ LO นั้น เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีมุมมองในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และมองเห็นแนวทางการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และกระบวนการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) กับการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การนำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมาย และเรียนรู้วิธีทำให้ออกไปสู่เป้าหมายนั้น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ทุกสัปดาห์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ เริ่มต้นจากการเรียนรู้ปัญหาร่วมกัน แล้วร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จากนั้น จึงนำแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวสู่การปฏิบัติ และเมื่องานสำเร็จมีการประเมินผล โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1. ความเป็นมาของการเทียบเคียงสมรรถนะ

การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดยบริษัท Xerox บริษัทผลิตเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีส่วนแบ่งการตลาด และมีสัดส่วนรายได้เกี่ยวกับเครื่องถ่ายเอกสารมากที่สุดของสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่อมาบริษัทสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด และสัดส่วนรายได้ให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า บริษัท Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์กรที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง ดังนั้นบริษัทจึงส่งทีมงานไปประเทศญี่ปุ่นเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ทางด้านราคา และการผลิตสินค้าร่วมกับคู่แข่ง การดำเนินการนี้เองจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (สุพัตรา คุหากาญจน์, 2542, น. 74)

2. ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ

แคมป์ (Camp, 1989) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า เป็นกระบวนการในการค้นหาวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติที่เหนือกว่า แล้วนำสิ่งที่ค้นหาได้นั้นสู่การปฏิบัติในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

ไพร์ส (Price, 1994) ได้กล่าวถึง ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า การเทียบเคียงสมรรถนะเป็นความร่วมมือกันในการวัดและประเมินกระบวนการปฏิบัติ และการให้บริการอย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในเวลานั้น โดยการวิเคราะห์ วิธีการปฏิบัติงาน (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการปรับปรุงตนเอง อาจเป็นการลอกเลียนแบบการดำเนินงาน (adopting) หรือการดัดแปลง (adapting) เป็นการลด ช่องห่างจากคู่แข่ง (gap) แล้วพัฒนาให้เหนือกว่า

บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช (2546, น. 10) ให้คำจำกัดความของ Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเทียบเคียง ผลสัมฤทธิ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กร ที่สามารถทำได้ดีกว่า

เกษม บำรุงเวช (2547, น. 82) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า เป็นกระบวนการศึกษา วิเคราะห์และทำความเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรของตนเองกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งแล้วนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มา เทียบเคียงกันอย่างเป็นระบบ

อลงกต ยะไวยุทธ์ (2549, น. 62) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ คือ เป็นการเทียบเคียงวิธีการดำเนินงานขององค์กรเราเองทั้งในแง่ของวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กับองค์กรอื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย ช่องห่าง และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) แล้วนำมาปรับปรุง วิธีการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จินตนา จันทร์เจริญ (2553, น. 42) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ กล่าวคือ กระบวนการที่เป็นระบบในการวัด และประเมินงานของตนเอง แล้วเทียบเคียงกับงานขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด

3. ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ

บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช (2546, น. 14-17) ได้จำแนกประเภทของ Benchmarking เป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

3.1.1 Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเรากับคู่แข่ง

3.1.2 Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) การทำ Benchmarking ประเภทนี้เป็นที่นิยมมากที่สุด

3.1.3 Product Benchmarking เป็นการเทียบเคียงความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า

3.1.4 Strategy Benchmarking เป็นการเทียบเคียงโดยการศึกษากลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ การทำ Benchmarking ประเภทนี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย

3.2 แบ่งตามผู้ที่เราไปเทียบเคียงด้วย คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เทียบเคียงของเราว่ากลุ่มที่เป็นคู่เทียบเคียงของเราคือใคร แบ่งออกเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ดังนี้

3.2.1 Internal Benchmarking เป็นการเทียบเคียงตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือ

3.2.2 Competitive Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับคู่แข่งของเราโดยตรง ทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อเทียบเคียงค่อนข้างยาก ต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้ามาเก็บข้อมูลให้

3.2.3 Industry Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งชั้นโดยตรงทำให้การเก็บข้อมูลเป็นไปได้ง่าย ผลที่ได้รับจากทำ Benchmarking ประเภทนี้ ทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับองค์กร

3.2.4 Generic Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจธุรกิจที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิงก็ได้ การทำ Benchmarking ประเภทนี้มุ่งค้นหาผู้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

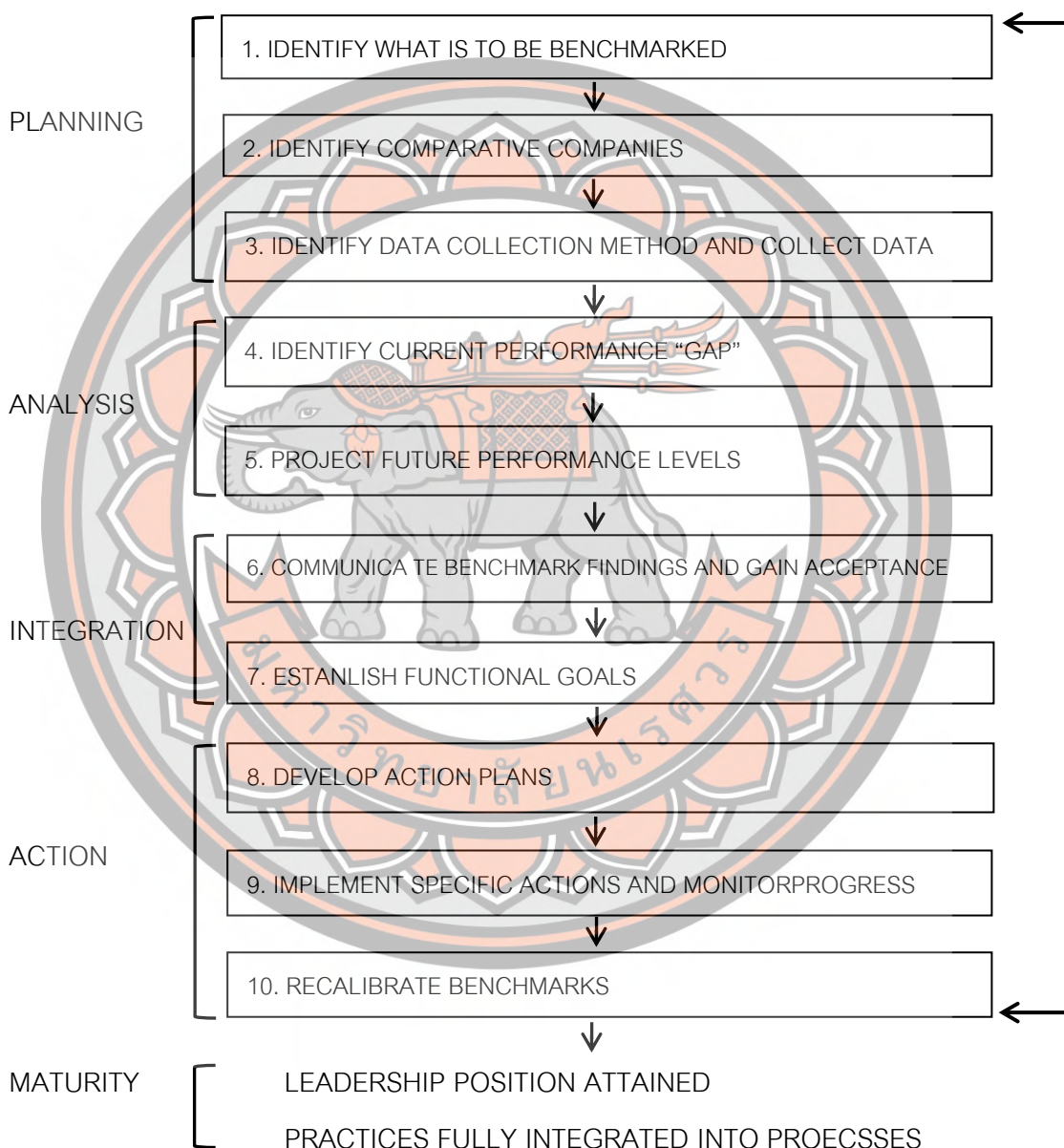
4. ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวคิดของ แคมป์ (Camp, 1989; Andersen, & pettersen, 1996; Paul James Robere, 2000; เกษม บำรุงเวช, อลงกต ยะไวทย์, 2547) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอสรุปรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ไว้ดังนี้

4.1 แนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) ขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวคิดของแคมป์ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ ระยะที่ 1-4 เป็นกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะโดยแต่ละระยะจะแยกย่อยลงอีกรวมเป็น 10 ขั้นตอนดำเนินงาน และระยะที่ 5 มี 2 ขั้นตอน

เสริมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนและกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังภาพ 6

BENCHMARKING PROCESS STEPS



ภาพ 6 แสดงขั้นตอนหลักที่เป็นกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของแคมป์

รายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน

จุดประสงค์หลักเพื่อหาคำตอบใน 3 ประเด็นหลัก คือ What Who และ How What คือ What is be benchmark? หมายถึง อะไรคือ ประเด็นที่เราจะนำมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ สิ่งที่มีความเหมาะสมที่ควรหยิบยกมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะนั้นควรจะเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์คือผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นจึงถือเป็นความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรหรือแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแล้วแต่ภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ตัวอย่างเช่นผลิตภัณฑ์อาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า ใบแจ้งหนี้ รายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นประเด็นที่แต่ละหน่วยงานควรจะได้หยิบยกขึ้นมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะได้ทั้งสิ้น

ดังนั้นการดำเนินงานในระยะที่ 1 จึงมี 3 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ การระบุสิ่งที่ จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะต้องพิจารณาจากพันธกิจขององค์กรว่าคืออะไร ผลผลิตจากกระบวนการดำเนินงานคืออะไร ผลผลิตดังกล่าวได้รับการยอมรับหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจจะต้อง ค้นหา ติดตามจากหลายๆ แหล่ง เช่น ใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นของลูกค้าโดยตรงหรือเทียบเคียงกระบวนการดำเนินงานบางอย่างเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการนั้น เป็นต้น จากนั้นจะต้องทำความเข้าใจอย่างแท้จริงกับกระบวนการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้นว่ามีขั้นตอนอย่างไร พร้อมทั้งเขียนหรือระบุกระบวนการนั้นเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนต่อไป คือ กำหนดเกณฑ์ การพิจารณาว่าจะเลือกอะไรมาทำการเทียบเคียง เกณฑ์แรกที่จะใช้ในการพิจารณา คือ ต้องพิจารณา ความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และอีกประการหนึ่งคือใช้แผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือแผนงานที่องค์กรได้กำหนดไว้ช่วยเป็นตัวตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะนำมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ ประการสุดท้ายให้พิจารณาว่า ประเด็นที่จะเลือกมาทำการเทียบเคียงสมรรถนะ จะสามารถ แก้ปัญหาขององค์กรที่มีอยู่ในขณะนั้นได้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ การกำหนดคู่เทียบเคียง นั้นมี ประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้ คือ

1. พิจารณาถึงข้อมูลที่จะได้มา 3 ประการ คือ
 - 1.1 ข้อมูลที่เราจะได้มาสอดคล้องกับองค์กรของเราหรือไม่
 - 1.2 การค้นหา การรวบรวมข้อมูลข้อมูลดังกล่าว มีความยากง่ายเพียงใด
 - 1.3 ข้อมูลที่จะได้มานั้นถือเป็นนวัตกรรม ใช่หรือไม่

2. ตัดสินใจว่าจะเลือกคู่แข่งที่ดีที่สุดหรือจะเลือกองค์การที่เป็นผู้นำ เหตุผลเพราะคู่แข่งที่ดีที่สุดอาจจะไม่ใช่องค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด การตัดสินใจจึงต้องพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียที่จะตามมาจากการเลือกของเรา สิ่งที่ต้องพิจารณามากกว่าคือต้องพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดที่ทำภารกิจหรือมีกระบวนการปฏิบัติในเรื่องใดที่ดีที่สุด ซึ่งอาจจะมีเพียงภารกิจเดียวหรือกระบวนการปฏิบัติอย่างดีที่สุดที่โดดเด่นที่สุด เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เราควรจะเลือกทำการเทียบเคียงสมรรถนะในประเด็นนั้นกับองค์กรนั้น

3. พิจารณาถึงรูปแบบหรือประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ รูปแบบการเทียบเคียงที่จะนำมาใช้จะเป็นตัวกำหนดคู่เทียบเคียงได้เช่นกัน ซึ่งรูปแบบหลักของการเทียบเคียงสมรรถนะมีอยู่ 4 ประเภท คือ

3.1 การเทียบเคียงสมรรถนะภายในองค์กร

3.2 การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งชั้น

3.3 การเทียบเคียงสมรรถนะกระบวนการดำเนินงาน

3.4 การเทียบเคียงสมรรถนะนอกกรอบการดำเนินงาน

4. ระบุองค์กรหรือหน่วยงานที่ดีที่สุด โดย

4.1 ค้นหาจากฐานข้อมูลที่เป็นสมรรถนะที่หน่วยงานได้จัดทำไว้หรือจัดอันดับหน่วยงานไว้

4.2 โดยอาศัยข้อมูลจากสมาคมวิชาชีพ ซึ่งสมาคมวิชาชีพจะสามารถระบุได้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรใดเป็นหน่วยงานที่ดีที่สุดในแวดวงวิชาชีพนั้นๆ

4.3 โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญของเราจากการวิเคราะห์และประเมินด้วยตัวเราเอง จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล
ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ ควรมีขั้นตอนย่อยประกอบการดำเนินการ ดังนี้

1. ตั้งเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวอย่างเช่น

1.1 ปริมาณและความถูกต้องของข้อมูล

1.2 ค่าใช้จ่ายต่อวิธีที่จะนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3 ระยะเวลาในการพยายามเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4 ผู้เชี่ยวชาญที่จำเป็นต้องเข้ามาให้ความช่วยเหลือแนะนำ

2. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มจากวิธีการที่สะดวกและง่ายกว่าไปหาวิธียากๆ หรือเริ่มจากวิธีการเก็บจากข้อมูลภายในองค์กรของเราไปสู่องค์กรภายนอก และจนกระทั่งศึกษารวบรวมจากแหล่งกำเนิด ตัวอย่างเช่น

- 2.1 รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร โดยวิธี
- 2.1.1 ศึกษารวบรวมจากห้องสมุดหรือฐานข้อมูลในองค์กร
- 2.1.2 รวบรวมจากการทบทวนภายในองค์กร หรือจากผู้เชี่ยวชาญ
ภายในองค์กร
- 2.1.3 รวบรวมจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่หลากหลายภายในองค์กร
- 2.2 รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น
- 2.2.1 จากสมาคมวิชาชีพ
- 2.2.2 จากเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร
- 2.2.3 จากวารสารและเอกสารงานวิจัยสาธารณะ
- 2.2.4 จากการสัมมนา
- 2.2.5 จากประกาศโฆษณาต่างๆ
- 2.2.6 จากจดหมายข่าว เป็นต้น
- 2.3 รวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ด้วยการ
- 2.3.1 จากความเห็นโดยตรงของลูกค้า อาจจะใช้วิธีการเจาะกลุ่มลูกค้า
เพื่อหาข้อมูล (focus groups)
- 2.3.2 ด้วยการสำรวจความคิดเห็น
- 2.3.3 ด้วยเครือข่ายสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์
- 2.3.4 จากแบบสอบถามหรือจดหมาย
- 2.3.5 จากการเยี่ยมชมโดยตรง (direct-site visit) เป็นต้น
- ซึ่งจะเลือกวิธีใดนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องวางแผน และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ดีที่สุด ผู้ดำเนินการต้องศึกษากระบวนการวางแผน
และเทคนิคที่ดีของแต่ละวิธีเพิ่มเติมด้วย

ระยะที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล (analysis phase)

หลังจากที่รวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือนำข้อมูลดังกล่าวมานั้น
มาวิเคราะห์ คำว่าวิเคราะห์ก็คือการศึกษาและเทียบเคียงและทำความเข้าใจข้อมูลขององค์กรเรา
และข้อมูลของคู่แข่งเทียบเคียงว่าใครดีกว่ากัน มากน้อยเท่าไร จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละฝ่ายอยู่ตรงไหน
กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร เราจะมาถนอกระบวนการที่ดีที่สุดนั้นมาใช้ในองค์กรของเรา
หรือมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมขององค์กรเราได้อย่างไร การพิจารณาไม่ใช่เพียงคำนึงถึง
ข้อมูลในสภาพปัจจุบันเท่านั้น เราจำเป็นต้องคำนึงให้ครอบคลุมถึงอนาคตด้วย เพื่อก้าวไปสู่องค์กร
ชั้นนำหน้า ในระยะที่ 2 จึงมี 2 ขั้นตอนย่อยๆ คือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ ซึ่งการจะกำหนดช่องว่างได้นั้นมีกระบวนการ คือ เราต้องนำผลการปฏิบัติงานในองค์การของเราเทียบเคียงกับองค์การที่เป็นคู่แข่งเทียบเคียง ซึ่งอาจจะเป็นการเทียบเคียงกันในเชิงตัวเลขหรือปริมาณ หากจะพิจารณาประเภทของช่องว่าง เราอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ช่องว่างเชิงลบ (negative gaps) หมายถึง ช่องว่างที่เกิดจากผลปฏิบัติงานในองค์การของเราได้ผลหรือมีประสิทธิภาพน้อยกว่าคู่แข่งเทียบเคียง ซึ่งช่องว่างนี้จำเป็นต้องหาทางลดช่องว่างนั้นเสีย

2. ช่องว่างที่ไม่ชัดเจน (operation at parity) ช่องว่างในลักษณะนี้จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติชัดเจนนัก ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาระหว่างองค์การของเรากับคู่แข่งอาจจะไม่แตกต่างกันที่ผลลัพธ์ แต่อาจจะมีรายละเอียดบางอย่างที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ช่องว่างเหล่านี้ อาจจะทำให้หัวหน้ากั้นน้อยหน้อย แต่ก็ควรทำเมื่อมีความพร้อม เพราะอย่างน้อยรายละเอียดที่แตกต่างกันอาจช่วยทำให้องค์การของเราพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

3. ช่องว่างเชิงบวก (positive gaps) หมายถึง องค์การของเรามีผลปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ดีกว่าคู่แข่งเทียบเคียง ซึ่งเราเองก็ต้องศึกษา และวิเคราะห์กันว่าจะอะไรคือปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้องค์การของเรามีผลการปฏิบัติที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่งเทียบเคียง และต้องหาทางรักษาปัจจัยหรือสาเหตุพัฒนาปัจจัยนั้นให้ดีขึ้นเพื่อรักษาความได้เปรียบนั้นไว้

การวิเคราะห์เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานอาจจะเทียบเคียงใน 2 ลักษณะ คือ การเทียบเคียงเชิงปริมาณและการเทียบเคียงเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเช่น กระบวนการรับใบสั่งซื้อ หากจะเทียบเคียงเชิงปริมาณก็จะดูว่าภายในเวลาที่เท่ากัน หน่วยงานใดสามารถรับใบสั่งซื้อได้มากกว่ากัน แต่หากพิจารณาเชิงคุณภาพก็อาจจะดูที่ความสะดวกรวดเร็วเป็นเกณฑ์

ที่มาของการเกิดช่องว่าง

ในความคิดของแคมป์ ช่องว่างเกิดจากความแตกต่างกันใน 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความแตกต่างกันในกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกระบวนการปฏิบัติหลายๆ หลายๆ กระบวนการมารวมกัน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการผลิต กระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการติดตามผล และให้บริการหลังการขาย เป็นต้น แต่ละกระบวนการก็จะสัมพันธ์กัน ส่งเสริมเกื้อหนุนกัน และกันทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แน่แน่นอนว่ากระบวนการปฏิบัติเหล่านี้ในแต่ละองค์กรมีรายละเอียด

และกระบวนการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานแต่ละองค์กรได้ผลไม่เท่ากัน จึงเป็นที่มาของช่องว่างการปฏิบัติงาน

2. เกิดความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เช่น การเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในองค์กร การอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐาน นโยบายและการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีช่องว่าง ของผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

3. เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เช่น สถานที่ตั้งขององค์กร เทคโนโลยีแต่ละองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนนหนทาง เป็นต้น โครงสร้างเหล่านี้นำมาซึ่งความแตกต่างกันของผลลัพธ์การดำเนินงานของแต่ละองค์กร

การเลือกกระบวนการปฏิบัติที่จะนำมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงในการดำเนินงาน กระบวนการตัดสินใจที่จะยอมรับกระบวนการปฏิบัติใดที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำมาเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์สำหรับการเทียบเคียงนั้นอาจจะใช้กระบวนการดังกล่าวต่อไปนี้ คือ

1. ใช้ความรู้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจด้วยความรู้และประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบงานด้านนั้นๆ หากเราได้มีโอกาสเยี่ยมชมดูกระบวนการปฏิบัติจากหลายองค์กร จะทำให้เราตัดสินใจได้ว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจแบบนี้จึงต้องอาศัยผู้รับผิดชอบกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ โดยตรงบวกกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่

2. โดยการเทียบเคียงเชิงปริมาณ การตัดสินใจว่ากระบวนการปฏิบัติขององค์กรใดดีกว่ากันอาจจะตัดสินใจด้วยการนำผลผลิตที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลผลิตเชิงปริมาณมาเทียบเคียงกันหลายๆ มิติที่เกี่ยวข้อง องค์กรใดที่มีผลผลิตเชิงปริมาณมากกว่าก็เท่ากับมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีกว่านั่นเอง

3. โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญจะใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองตัดสินใจได้ว่ากระบวนการปฏิบัติใดเป็นกระบวนการที่ดีที่สุดที่จะใช้เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงสมรรถนะได้

4. ดูจากเอกสารหลักฐานบางอย่างที่แสดงถึงความเป็นองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด เช่น จำนวนคนที่ขอเข้าเยี่ยมชมกระบวนการปฏิบัตินั้นๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต การจะกำหนดแผนงานหรือระดับของการดำเนินงานในอนาคตนั้น ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบ คือ

1. พิจารณาผลลัพธ์ในอดีต เป็นการดูว่าฐานการผลิตที่ผ่านมาองค์กรของเราสามารถผลิตได้ในปริมาณเท่าใด เพราะการดำเนินการทุกอย่างจะดีกว่าถ้าเราคำนึงถึงรากฐานเดิมและเท่ากับเป็นการ “รู้เรา”

2. ความแตกต่างขององค์กรเรากับคู่แข่งเคียงที่ดียิ่งที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือ ต้องรู้ว่าองค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันนั้นเราสามารถผลิตได้ผลผลิตในปริมาณเท่าใด เพื่อเป็นการ “รู้เขา”

3. ดูว่าอนาคตเป้าหมายขององค์กรเราควรจะมีจุดใด ซึ่งอย่างน้อยก็ต้องปิดช่องว่างที่เราวัดได้ เพื่อให้้องค์กรของเราอย่างน้อยเทียบเท่ากับคู่แข่งชั้นหรือมากกว่า ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ก็อยู่บนพื้นฐานของข้อค้นพบจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผ่านมา และถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงที่จะใช้สำหรับการดำเนินงานต่อไป

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (integration phase)

ขั้นตอนการบูรณาการนี้เป็นขั้นตอนการใช้เกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากข้อค้นพบเพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นจึงต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานที่จะนำใช้กระบวนการใหม่ๆ ในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ต้องคำนึง คือ ข้อค้นพบหรือกระบวนการปฏิบัติใหม่ๆ นั้นต้องมีความชัดเจนและต้องสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับขององค์กร และต้องทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยการดำเนินงานในระยะนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนที่ 6 และ 7 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารข้อค้นพบ ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ สิ่งที่จะต้องนำเสนอ คือ วิธีการที่ใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการดำเนินการ และการจะนำผลที่ได้ไปใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่พัฒนางานตามภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และในแง่ที่จะสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ การนำเสนอจะต้องนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดในองค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์กรเพื่อให้ความเห็นชอบรวมทั้งต้องเสนอต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงควรพิจารณาการสื่อสารข้อค้นพบเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ต้องตัดสินใจว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรเป็นใครบ้างและข้อมูลใดมีความจำเป็น สำหรับเขาเหล่านั้น ที่สำคัญคือทำอย่างไรให้ทุกๆ คนทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับฐาน

2. วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อสื่อสารควรเป็นอะไร และอย่างไร และควรปรับวิธีการนั้นๆ ให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เพื่อความมีประสิทธิภาพ การสื่อสารควรใช้หลายๆ วิธีประกอบกัน เช่น การเขียนรายงาน จดหมายข่าว เป็นต้น

3. ข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือและได้ข้อมูลมาจากหลายๆ แหล่ง

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ในที่นี้ เป้าหมาย ก็คือ ระดับมาตรฐานหรือเกณฑ์การเทียบเคียง ที่องค์กรเป็นผู้กำหนดและต้องวางแผนการดำเนินงานไปยังเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายหรือเกณฑ์การเทียบเคียง ต่างก็ได้มาจากฐานข้อมูลทีวิเคราะห์ได้จากกรเทียบเคียงโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าด้วยแนวปฏิบัติที่ดี เพราะฉะนั้น จะเห็นว่าเป้าหมายจะต้องตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาขององค์กรที่ดีที่สุดจากโลกภายนอก หลักการปฏิบัติที่ดีนั้น ข้อค้นพบที่เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงจะทำให้เราทราบถึงช่องว่างการปฏิบัติขององค์กรเรากับคู่เทียบเคียง ที่เราจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อลดช่องว่างตรงนั้น เพราะฉะนั้นเกณฑ์การเทียบเคียงดังกล่าวจะต้องให้รายละเอียดวิธีปฏิบัติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสามารถใช้ให้เห็นด้วยว่าองค์กรจะกระทบอย่างไร และจะมีผลกระทบต่อทุกๆ คนในองค์กรอย่างไรบ้าง การจะไปถึงเป้าหมายนั้นต้องดำเนินการอย่างไร ซึ่งทุกอย่างจะต้องอธิบายและสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อหาคำตอบว่าองค์กรของเราจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างและด้วยเหตุผลอะไร กระบวนการในการตั้งเป้าหมาย และการวางแผนปฏิบัติการ สรุปเป็นภาพ ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงการตั้งเป้าหมายและการวางแผนปฏิบัติการ

จากภาพ 7 จะเห็นว่า การจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ มีศักยภาพในการแข่งขัน และจะก้าวเป็นผู้นำในวงการธุรกิจได้นั้นต้องนำเกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะมากำหนดเป็นประเด็นหลักๆ เพื่อการวางแผนและต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติขององค์กรให้ชัดเจนด้วยเพื่อบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จากนั้น ต้องแปลงเป้าหมายดังกล่าวมากำหนดสู่วิธีปฏิบัติด้วยการกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 4 ลงมือปฏิบัติ (action phase)

ในขั้นตอนนี้หัวใจสำคัญ ก็คือ ทำอย่างไรจะทำให้ข้อค้นพบและประเด็นหลักๆ ที่ได้วางแผนไว้สามารถบูรณาการสู่การปฏิบัติในองค์กรได้ พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องศึกษารายละเอียดจากข้อค้นพบศึกษาแผนงานหลักๆ ขององค์กรต้องบูรณาการสู่ภาวะงานในหน้าที่ของตนเองให้ได้ โดยจะต้องคิดกิจกรรมเอง กำหนดระยะเวลาการดำเนินการเองเพื่อเป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง กำหนดความก้าวหน้าของตนเองเป็นช่วงๆ เพื่อเป็นตัวประเมินและปรับแก้วิธีการปฏิบัติของตนเองการประเมินที่ดีนั้นองค์กรจะต้องรายงานความก้าวหน้าให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยเพื่อความภาคภูมิใจหรือเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ในกรณีที่ผลการปฏิบัติไม่บรรลุเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในระยะที่ 4 นี้ จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 8-10 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการในองค์กร การเปลี่ยนแปลงใดๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็เพื่อความสำเร็จตามข้อค้นพบที่ใช้เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นอย่างไร อธิบายได้ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนแผนปฏิบัติการจะทำให้เราเห็นรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งกิจกรรมเฉพาะที่จะทำให้องค์กรของเราเป็นผู้นำในวงการได้

การจัดทำแผนปฏิบัติการ คำถามหลักๆ ในการทำแผนปฏิบัติการ คือ Who, What, When, and How โดยอาจจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจ ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในภารกิจนั้น
2. กำหนดลำดับการทำงาน กำหนดขั้นตอนการทำงานว่าการจะบรรลุเป้าหมายนั้น ขั้นตอนการดำเนินงานควรเป็นอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุดและต้องทำตามขั้นตอนนั้น
3. กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการดำเนินงาน พิจารณาว่าการดำเนินงานเพื่อจะบรรลุเป้าหมายนั้นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง
4. กำหนดตารางการปฏิบัติงาน แต่ละคนที่ร่วมดำเนินงาน จะต้องกำหนดตารางการปฏิบัติงานของตนเองและพร้อมทั้งทำแผนภูมิการทำงาน (gant chart) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานด้วย

5. ประเมินผลในภารกิจที่รับผิดชอบ การดำเนินงานต้องให้ทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน การประเมินผลงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายทำหน้าที่และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ดังนั้น ต้องชัดเจนว่าเราจะประเมินผลอะไร อย่างไร

6. เป้าหมายที่ต้องการ ต้องกำหนดว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะบอกว่าเราต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

7. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ซึ่งในเบื้องต้นต้องทราบว่าผลผลิต คืออะไร และควบคุมให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ

ในการดำเนินงานเพื่อความเป็นผู้นำในธุรกิจหรือเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการมากกว่า 1 แผน โดยให้ครอบคลุมภารกิจหลักขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนสุดท้ายขององค์กรต้องจัดอันดับความสำคัญของแต่ละแผนอีกครั้งโดยอาจจะพิจารณาจากประเด็นดังต่อไปนี้ เช่น

	มาก	→			น้อย
1. ความสำคัญของแผน	5	4	3	2	1
2. ระยะเวลาในการดำเนินการ	5	4	3	2	1
3. ทรัพยากรที่ใช้	5	4	3	2	1
4. โอกาสที่จะดำเนินการได้สำเร็จ	5	4	3	2	1
5. ความจำเป็นในการควบคุมกระบวนการทำงาน	5	4	3	2	1

คะแนนรวม =

องค์กรจะต้องตัดสินใจที่จะให้น้ำหนักของแต่ละแผนตามความจำเป็นและตามศักยภาพขององค์กร

ขั้นตอนที่ 9 ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามความก้าวหน้าโดยผ่านกระบวนการบริหารและกระบวนการทางงบประมาณ โดยการกำหนดเป็นแนวปฏิบัติไว้ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการและขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะในทุกขั้นตอนเพื่อหวังผลสำเร็จจากการดำเนินการ

การจะนำแนวปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องใช้กระบวนการด้านงบประมาณ และการกำหนดแผนปฏิบัติการ นั้นหมายความว่า กระบวนการปฏิบัติใดที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง และนำไปใช้กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะจัดสรรงบประมาณ

ลงตรงนั้นเป็นพิเศษ พร้อมกับต้องวางแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้นด้วย ซึ่งหมายถึง การใช้เม็ดเงินเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการในการนำ แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด การปฏิบัติขององค์กรนั้นมีรูปแบบ การดำเนินการ ดังนี้ คือ

1. นำแนวปฏิบัติที่ดีนั้นมอบสู่สายตาคาบงคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนตั้งแต่ ผู้บริหารสูงสุดจนกระทั่งถึงผู้ลงมือปฏิบัติและควบคุมบังคับบัญชากันตามสายงาน กระบวนการ เหล่านี้ ทุกฝ่ายต้องทำความเข้าใจกับแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กรของเรานำมาใช้ ทำความเข้าใจแผน ปฏิบัติการที่วางไว้และแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรับผิดชอบในภารกิจของตน

2. การบริหารจัดการแบบโปรแกรมหรือโครงการนั้นคือหลังจากที่วิเคราะห์ได้ กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในองค์กรแล้ว ก็มอบหมายให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งพร้อมกับ ที่ปรึกษาพิเศษเป็นผู้ดำเนินการในนามของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ

3. ผ่าตัดกระบวนการ คือเริ่มจากการศึกษาทำความเข้าใจกับกระบวนการ ทำงานภายในขององค์กร จากนั้นปรับขั้นตอนการทำงานให้ง่ายขึ้นหรือตัดขั้นตอนบางอย่างทิ้งให้ เหลือเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้นแล้วจัดทำเป็นเอกสารการดำเนินงานเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ ศึกษาทำความเข้าใจโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้า สิ่งสำคัญของกระบวนการนี้ คือ ทุกๆ ฝ่ายต้องร่วมมือกันทำงานจะไม่ทำงานเพียงกลุ่มเดียวหรืองานเดี่ยว แต่จะนำภาพรวมการทำงาน ทั้งองค์กรในทุกแผนกมาศึกษาร่วมกันว่าแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกมีงานอะไรที่คาบเกี่ยวกันบ้าง และ งานแต่ละส่วนแต่ละแผนกจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ดังนั้น จำเป็นต่อผู้นำสูงสุดหรือผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรจะต้องลงมาทำหน้าที่ประสานการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้อง และ ไม่มีอุปสรรคหรือขอบเขตของงานมาขวางกั้น

4. มอบให้ทีมผู้ปฏิบัติเป็นผู้รับผิดชอบ ในลักษณะนี้จะเป็นการแบ่งงานเป็นกลุ่ม เล็กๆ และให้แต่ละทีมรับผิดชอบในส่วนของตนเองให้ดีที่สุด ข้อดี คือ ได้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเป็น ผู้รับผิดชอบแต่สิ่งที่ควรคำนึงถึง คือ ต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อร่วมทีม และ องค์กรอย่างจริงจัง

การกำกับ ติดตาม และการรายงานความก้าวหน้า วิธีการต้องบูรณาการกระบวนการ เทียบเคียงสมรรถนะเข้าสู่กระบวนการทำงานขององค์กร ดังนี้

1. บูรณาการสู่กระบวนการวางแผน ข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงซึ่งก็คือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นกระบวนการวางแผนไม่ว่าจะ

เป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวก็ควรมีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์การเทียบเคียงที่ได้จากการดำเนินงานด้วย

2. บุรณาการสู่กระบวนการบริหาร ในแต่ละองค์กรสามารถที่จะกำหนดกระบวนการบริหารงานหรือกระบวนการปฏิบัติของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น รูปแบบการประชุมเพื่อจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีผลต่อการตัดสินใจการดำเนินการใดๆ ขององค์กร และแม้แต่กระบวนการที่จะสื่อสารการตัดสินใจเหล่านั้นไปสู่ทุกๆ ฝ่ายในองค์กร ดังนั้นการกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของกรดำเนินงานก็สามารถที่จะบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานได้

3. บุรณาการสู่กระบวนการคุณภาพ กิจกรรมที่สำคัญของกระบวนการคุณภาพคือ กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้รู้พื้นฐานการดำเนินงานขององค์กรและต้องการพัฒนากระบวนการขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า การเทียบเคียงสมรรถนะจึงเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคุณภาพ เราต้องหาคำตอบว่าข้อมูลที่องค์กรต้องการคืออะไร จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นได้จากที่ไหนภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร กระบวนการที่จะใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งความรับผิดชอบโดยรวมน่าจะเป็นบทบาทของหัวหน้างานคุณภาพของแต่ละองค์กร

4. บุรณาการเข้าสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ การดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะควรที่จะได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากฝ่ายการเงินและในขณะเดียวกันการจะขอเงินงบประมาณหรือลงทุนใดๆ ก็ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพาองค์กรสู่มาตรฐานพร้อมเข้าสู่เวทีการแข่งขัน ฝ่ายการเงินงบประมาณจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะและจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับข้อค้นพบนั้น

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ เป็นกระบวนการที่ต้องการประเมินกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีอะไรบ้างที่ต้องการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพดังกล่าวอาจจะเป็นแบบสอบถาม สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้ในแบบสอบถามก็คือ ช่องว่าง ที่ยังอาจจะมีเหลืออยู่ การปรับทัศนคติของผู้ดำเนินงานและผู้เกี่ยวข้องให้มองการเทียบเคียงสมรรถนะในแง่ดี และได้ทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะโดยรวมอีกครั้ง ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงควรดำเนินการ ดังนี้ คือ

1. ประเมินวิธีการปรับเทียบซ้ำ โดยการ

1.1 ทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เช่น 10 ขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินการมีอะไรบ้าง และมีวิธีดำเนินการอย่างไร ในภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กรจะมีพัฒนางานของตนได้อย่างไรบ้างกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้เป็นอย่างไรราค่าที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมควรพิจารณาจากอะไร อย่งไร การจะสื่อสารเกณฑ์การเทียบเคียงหลักปฏิบัติ หรือแผนการดำเนินการอย่างไร เป็นต้น ประเด็นคำถามเหล่านี้คือสิ่งที่ควรตรวจสอบความเข้าใจผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนร่วมอีกครั้งหนึ่ง อาจจะทำให้เป็นแบบสอบถามลักษณะแบบประเมินค่าว่าแต่ละประเด็น สถานภาพของเขา อยู่ตรงไหน มากน้อยเพียงใด และตอนท้ายของแบบสอบถามจะสร้างคำถามปลายเปิดไว้ให้ทุกคน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ

ด้วยวิธีการอย่างนี้จะทำให้เราตรวจสอบความเข้าใจของผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ทราบว่าประเด็นใดที่เราจะหาทางให้ความช่วยเหลือหรือแก้ไขเป็นพิเศษ เพื่อที่จะให้เขาเหล่านี้เข้าใจการทำงานมากขึ้น เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

1.2 ปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ร่วมงาน โดยในแบบสอบถามส่วนท้ายจะเป็นคำถามประเภทปลายเปิด เพื่อให้โอกาสทุกๆ ฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในบางประเด็น เช่น กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะควรจะพัฒนาจุดใดอีก และจะพัฒนาอย่างไร อะไรบ้างที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันได้มี การทำความเข้าใจ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะมากขึ้น ได้เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ชี้แจงเหตุผลรวมทั้งตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีขึ้น

1.3 ทบทวนพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กร เช่น เหตุผลในการดำเนินการเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงาน และกระบวนการติดตาม และรายงานความก้าวหน้า มีประเด็นใดบ้างที่ควรเพิ่มเติมประสิทธิภาพหรือปรับปรุงให้กระบวนการนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ประเมินแผนที่กำหนดไว้ในส่วนของการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งในส่วนของการประเมินเพื่อปรับเทียบซ้ำจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ และกำหนดเป็นพันธสัญญา ให้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาว่า

2.1 ระยะเวลาในการประเมิน ควรจะประเมินผลการปฏิบัติบ่อยแค่ไหน ซึ่งโดยปกติแล้วควรประเมินเมื่อครบรอบปี เพราะพฤติกรรมที่หวังว่าจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

ในองค์กรจากการเทียบเคียงสมรรถนะคงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี อาจจะไม่เพียงพอต่อการประเมินผล

2.2 วิธีการที่ใช้ในการประเมิน จะประเมินอย่างไร

2.3 จุดวิเคราะห์ที่ต้องการใส่ใจเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง

ในขั้นตอนนี้ผลที่ได้จะทำให้เราได้ประเด็นเพื่อการปรับปรุงกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระยะที่ 5 ระยะถึงผลเลิศ (maturity)

การดำเนินการในระยะนี้ก็เพื่อให้ถึงความเป็นองค์กรที่ดีที่สุด นั่นคือ ทุกกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพไปพร้อมๆ กัน สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ

1. การทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ มุ่งมั่น ส่งเสริม สนับสนุนอย่างเต็มที่และเต็มที่

2. ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและที่สำคัญที่สุดต้องดำเนินการและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2 แนวคิดของแอนเดอร์เซน และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, & pettersen, 1996)

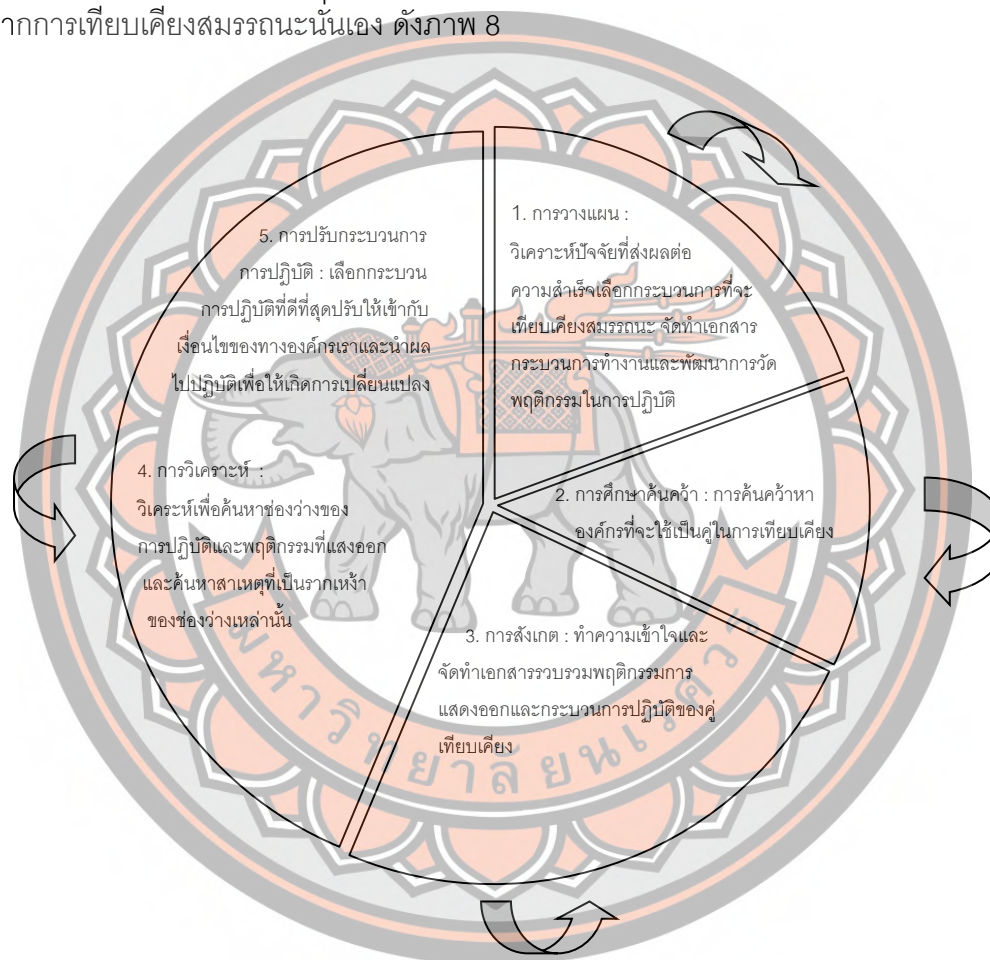
ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การที่จะนำเอาวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น หลักการสำคัญ คือ ต้องเน้นที่การวางระบบที่ถูกต้อง ใช้กระบวนการมุ่งสู่การตลาดวิเคราะห์ความต้องการหลักๆ ของลูกค้าให้ชัดเจนและแปรความต้องการเหล่านั้นสู่การทำแผนเพื่อเป็นทิศทางและแนวทางการปฏิบัติให้ได้ จากนั้น ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ยุทธศาสตร์การควบคุม กำกับ ตรวจสอบ และแก้ไขกระบวนการปฏิบัติตามแผนงานและยุทธศาสตร์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติ

แอนเดอร์เซน, และเพ็ตเตอร์เซิน (Andersen, & pettersen, 1996) มองว่าการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งที่สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร การทำงานของทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งหลายๆ แหล่งรวมกัน การเทียบเคียงสมรรถนะจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและช่วยทำให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์การทำงานในหน่วยงานส่วนต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการที่เป็นหลักในการเทียบเคียงสมรรถนะประกอบไปด้วย

1. การศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง

2. การค้นหาองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง

3. การศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นคู่แข่ง
4. การวิเคราะห์ข้อมูลของทั้ง 2 องค์กรเพื่อค้นหาช่องว่าง (gaps) และมูลเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง
5. สังเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้การดำเนินงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ได้เรียนรู้จากการเทียบเคียงสมรรถนะนั่นเอง ดังภาพ 8



ภาพ 8 แสดงขั้นตอนเทียบเคียงสมรรถนะของแอนเดอร์เซนและพีทีเตอร์เซน

กิจกรรมหลักของแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วย

การวางแผน (Plan)

การวางแผน ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นกระบวนการที่จะส่งผลให้การเทียบเคียงสมรรถนะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้ผลการศึกษาที่ดีต่อการนำไปปฏิบัติ กิจกรรมในขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย

1. การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถาบัน นอกจากนั้น จะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบัน และประเมินแต่ละปัจจัยว่าปัจจัยใดมีผลมากที่สุดต่อการก่อให้เกิดความสำเร็จ การเลือกกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะต้องเลือกจากปัจจัยหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดก่อนให้เหมาะสมกับความสามารถและความพร้อมของแต่ละสถาบัน

2. จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ กำหนดตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้คล่องตัว และสอดคล้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน

3. ทำความเข้าใจกระบวนการและจัดทำเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติในการดำเนินงาน ศึกษา สังเกตกระบวนการทำงานในองค์กรของตนเอง สิ่งที่ต้องการจากการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ คือ การศึกษากระบวนการทำงานในกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบ อธิบายขั้นตอนการทำงานที่ละขั้นตอน ระบุวิธีการและกระบวนการปฏิบัติ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องแต่ละกิจกรรม สิ่งทีศึกษาและวิเคราะห์ได้จำเป็นต้องจัดทำเป็นเอกสารอ้างอิง ทีมงานในการเทียบเคียงสมรรถนะ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบด้วย ทั้งกระบวนการจัดทำเอกสารและกระบวนการปฏิบัติ

4. การดำเนินการวัดกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมาย
ศึกษาค้นคว้า (search) สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนนี้ ก็คือ การค้นหาองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงที่ดีที่สุด กิจกรรมที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือ

1. การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่จะใช้เป็นตัวเทียบเคียง ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่จะเลือกเป็นตัวเทียบเคียงนั้นต้องมีกระบวนการปฏิบัติที่ดีเป็นที่ยอมรับ

2. ค้นหาคู่เทียบเคียงมีศักยภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การค้นหาอาจจะสอบถามจากหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นเครือข่ายในการทำงานร่วมกันสอบถามและค้นหาจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ จากองค์กรที่เกี่ยวข้องจากเอกสารหรือจากสื่อต่างๆ เท่าที่จะสามารถทำได้

3. เลือกองค์กรที่จะใช้เป็นตัวในการศึกษาเทียบเคียง (select partners) ซึ่งการเลือกจะต้องกำหนดเป้าหมายให้มากกว่า 1 องค์กร เพราะบางองค์กรอาจจะปฏิเสธที่จะร่วมมือในการเทียบเคียงสมรรถนะ และการได้ศึกษากระบวนการปฏิบัติจากหลายๆ องค์กรนั้นจะทำให้เราได้รูปแบบที่ดีที่สุดที่จะนำมาปรับใช้กับสถาบันของเรา

4. ติดต่อประสานงานกับองค์กรเป้าหมายที่เป็นคู่แข่งเชิงการสังเกต (observe) วัตถุประสงค์ของการสังเกตเพื่อการศึกษาองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ทำความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งเราต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของการทำงานของเรา และเพื่อให้เราปรับปรุงกระบวนการของเราให้ดีขึ้น ขั้นตอนหลักๆ ในการสังเกตมี 3 ขั้นตอน คือ

4.1 การประเมินแหล่งข้อมูลที่สำคัญ โดยจะพิจารณาจากระดับของการปฏิบัติว่าดีหรือไม่อย่างไร โดยเทียบกับการปฏิบัติใน องค์กรของเรา พิจารณาจากกระบวนการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและพิจารณาจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้กระบวนการปฏิบัติมีคุณภาพ

4.2 การเลือกวิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการในที่นี้ พิจารณาจากการเข้าถึงข้อมูล เช่น โดยทางจดหมาย โทรศัพท์ และการเยี่ยมชมกิจการส่วนเครื่องมือเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจเป็นแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสังเกต ซึ่งจะเลือกใช้วิธีการและเครื่องมืออย่างไรนั้นต้องศึกษาองค์ประกอบในเรื่องความจำกัดของเวลา ลักษณะข้อมูลและประสบการณ์ของทีมงาน

4.3 บริการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนที่กำหนดการวิเคราะห์ (analyses) วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อค้นหาช่องว่างของกระบวนการปฏิบัติและวิเคราะห์ถึงรากเหง้าของปัญหาที่ทำให้เกิดช่องว่าง ขั้นตอนนี้จึงควรประกอบด้วย

4.3.1 จัดกลุ่มและจัดลำดับข้อมูล โดยก่อนที่ทีมงานจะเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ทีมงานจะต้องออกแบบและอธิบายถึงข้อมูลข่าวสารและข้อมูลดิบที่ต้องการก่อน ในระหว่างทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต้องคำนึงถึงข้อมูลที่เป็นเป้าหมายที่เราต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับที่กำหนดไว้ และเพื่อความรอบคอบและครอบคลุมในการเก็บข้อมูลทีมงานควรมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้ควบคุมแผนระบบและกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและต้องดำเนินการจัดประชุมอภิปรายผลการเก็บข้อมูลร่วมกันทุกครั้งที่ทำกรเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น หลังการเยี่ยมชมกิจกรรมขององค์กรคู่แข่งทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำผลการบันทึกเยี่ยมชมทันทีที่การเยี่ยมชมเสร็จสิ้น รวมทั้งต้องอภิปรายผลจากข้อมูลที่ได้รับ

4.3.2 การควบคุมคุณภาพของข้อมูล ทีมงานจะต้องหาทางแก้ไขสิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นต่อไปนี้ เช่น ข้อมูลผิดพลาด การขาดรายละเอียด การตีความหมายของคำผิด หรือการตอบคำถามไม่ตรงประเด็น การจดบันทึกผิดพลาด เป็นต้น หากพบข้อผิดพลาดควรแก้ไขทันที

4.3.3 ปรับข้อมูลให้เหมาะสมเพื่อการเทียบเคียง ข้อมูลบางอย่างหากนำมาเทียบเคียงที่อาจจะทำให้ผู้ดูเหมือนว่ามีช่องว่างองค์กรคู่แข่ง เช่น หากจะเทียบเคียงปริมาณของผลิตภัณฑ์ระหว่างองค์กร ก. และองค์กร ข. ในแต่ละปีอาจจะแตกต่างกัน

อย่างมากในตัวเลขที่ได้ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดดูแล้วอาจเป็นเพราะว่า องค์กรทั้ง 2 มีขนาดแตกต่างกันมาก ผลผลิตอาจแตกต่างกันมากเช่นกัน ลักษณะของข้อมูลแบบนี้ต้องปรับให้ฐานการคิดอยู่ในระดับเดียวกันก่อนเพื่อความถูกต้องของข้อมูล

4.3.4 การกำหนดช่องว่างขององค์การคู่แข่ง การศึกษาช่องว่างของการปฏิบัติระหว่างองค์กร ควรจะต้องศึกษามาตั้งแต่สภาพที่เป็นมาในอดีต ช่องว่างในปัจจุบันและแนวโน้มของช่องว่างในอนาคต

4.3.5 การระบุถึงสาเหตุของช่องว่างเหล่านั้น การศึกษาและการเรียนรู้ถึงช่องว่างอย่างเดียวกันคงไม่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เราจำเป็นต้องศึกษาถึงสาเหตุของการทำให้เกิดช่องว่างนั้นด้วยเพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติของเราให้ดีขึ้น

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติ (adapt)

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเทียบเคียงสมรรถนะการที่องค์กรหนึ่งๆ ประสบความสำเร็จไม่ให้เกิดจากกระบวนการปฏิบัติที่ดีอย่างเดียวแต่มีองค์ประกอบอีกหลายอย่างร่วมด้วย เช่น การจัดโครงสร้างและการจัดระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น หากเพียงเราคัดลอกเลียนแบบเฉพาะการปฏิบัติ มาใช้โดยไม่รับระบบภายในองค์กรของเราเองรับ ผลคือ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จเหมือนกับองค์กรคู่แข่งได้ ขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการการปฏิบัติประกอบด้วย

1. **การระบุหรือการกำหนดโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา** หลังจากได้กระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้ว ทีมงานจะต้องศึกษาว่าจุดที่เหมาะสมที่สุดขององค์กรของเราอยู่ที่ไหน นั่นคืออะไรต้องพิจารณาองค์ประกอบในเรื่องของเวลา ทรัพยากร ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องปรับปรุงกระบวนการ ความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

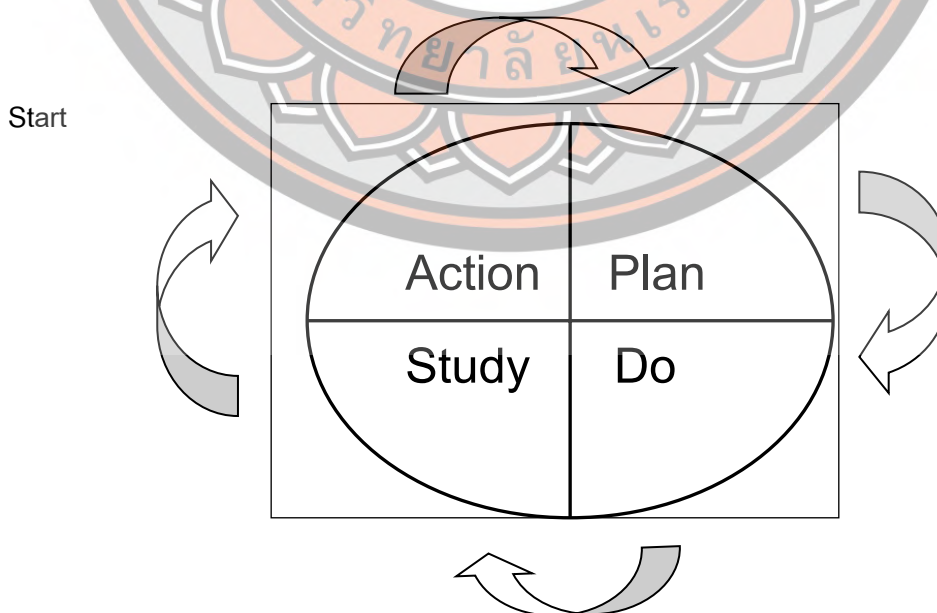
2. **การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา** การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ต้องคำนึงถึงการกำหนดเพื่อสร้างความทะเยอทะยานคือ ไม่กำหนดเป้าหมายต่ำเกินไปจะทำให้ขาดความท้าทาย ต้องกำหนดในขอบเขตที่เป็นจริง ทำได้และต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

3. **การนำไปปฏิบัติ** ขั้นตอนกระบวนการนำไปปฏิบัติ เช่นเดียวกับการปฏิบัติโดยทั่วไป คือ จัดระบบองค์กรรองรับ สื่อสารสิ่งที่พบจากการเทียบเคียงสมรรถนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความเห็นชอบและขอความร่วมมือในการปฏิบัติ จัดทำแผนการดำเนินงาน ระบุว่าทำอะไร โดยใคร และเมื่อใด ดำเนินการตามแผน ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติ

4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปและรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ และควรเพิ่มข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงาน รวมทั้งแผนงานที่ควรดำเนินต่อไป (Andersen, & pettersen, 1996, pp. 13-99)

4.3 แนวคิดของโรแบร์ (Robere, 2000)

พอลล์ เจมส์ โรแบร์ (Paul James Robere, 2000) กรรมการผู้จัดการบริษัท โรแบร์ แอนด์ แอสโซซิเอตส์ (ประเทศไทย) จำกัด นักบริหารมืออาชีพ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดระบบบริหารคุณภาพโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้นำเสนอแบบจำลองชื่อว่า “แบบจำลองเบนชมาร์ก R&A” (Robere & Associates Benchmarking Mode) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบมาจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการเทียบเคียงสมรรถนะ และประสบการณ์การทำงานในวงการด้านคุณภาพมากกว่า 20 ปี ท่านได้พยายามหลอมรวมนำเอาจุดเด่นของแต่ละรูปแบบเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองเบนชมาร์ก R&A แบบจำลองการทำเบนชมาร์ก R&A เป็นแบบจำลองที่มี 10 ขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับวงจรกระบวนการพัฒนาของ โรแบร์ (Robere, 2000) ได้นำเสนอกระบวนการเป็น 4 ระยะ และกระจายเป็น 10 ขั้นตอน คือ ระยะวางแผน-ระยะดำเนินการ-ระยะศึกษา และแก้ไข (Plan-Do-Study-Act cycle) โดยขั้นตอนที่ 1-3 เป็นเรื่องของ การวางแผน ขั้นตอนที่ 4-5 เป็นส่วนหนึ่งของระยะดำเนินการ ขั้นตอนที่ 6-8 เป็นส่วนของระยะศึกษา และขั้นตอนที่ 9-10 อยู่ในระยะแก้ไข ดังภาพ 9



ภาพ 9 แสดงขั้นตอนการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของโรแบร์

วางแผน: Plan

1. เลือกกระบวนการที่ต้องเทียบเคียงสมรรถนะ
2. เลือกและจัดเตรียมทีมงาน
3. กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่เราจะเทียบเคียงข้อมูล

การดำเนินการ: Do

1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
2. ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรและจุดแข็ง

ศึกษา: Study

1. ศึกษาอย่างเป็นระบบ
2. สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะ
3. กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน

แก้ไข: Action

1. สร้างแผนดำเนินการ
2. ปรับเทียบซ้ำ

ระยะวางแผน (Planning Phase) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1-3 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผลที่ต้องการได้รับจากขั้นตอนที่ 1 คือ

1. กระบวนการสำคัญที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะ
2. ผู้นำระดับสูง (ESC) ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน
3. คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB) ซึ่งเป็นทีมงานคณะแผนระดับผู้จัดการ

ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในสินค้า ระบบ หรือบริการ

4. ประเภทและระดับของการเทียบเคียงสมรรถนะที่องค์กรต้องการที่จะทำ ให้ได้ผลตามที่ต้องการในขั้นที่ 1 นั้น การดำเนินงานต้องมีกระบวนการดังนี้ คือ

ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูง (ESC) จะต้องทบทวนภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นสำหรับการดำเนินงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้นเพื่อจะได้หาทางลดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้น การตรวจสอบแผนกลยุทธ์จะทำให้เรารู้จักและเข้าใจองค์กรตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ

หลังจากที่รู้จักและเข้าใจองค์การตนเอง และมองเห็นภาพขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อภารกิจและประสิทธิภาพขององค์กร แล้วจัดทำรายการกระบวนการที่สำคัญขององค์กรไว้ จากนั้นจะต้องตัดสินใจกำหนดกระบวนการที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งหลักการพิจารณาคือต้องเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรจริงๆ ที่หากได้ดำเนินการแล้วต้องไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาเท่านั้น แต่จะช่วยให้องค์กรได้พัฒนาประสิทธิภาพของสินค้าหรือการให้บริการแก่ลูกค้าดีขึ้น เมื่อเลือกกระบวนการได้แล้วก็ต้องศึกษาถึงผลการทำงานในสภาพปัจจุบันของกระบวนการดังกล่าวแล้วกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่อไป

ให้เอกสารหลักฐาน (charter) แก่คณะกรรมการบริหารคุณภาพ (QMB) และระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินงาน ในเอกสารหลักฐานนั้นจะเป็นเอกสารที่อธิบายถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต ความคาดหวัง และทรัพยากรที่จะใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ส่วนคณะกรรมการบริหารคุณภาพ นั่นคือ ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานที่สำคัญๆ ในแต่ละหน่วยงานในองค์กร และบุคคลเหล่านี้จะต้องเป็นเจ้าของกระบวนการที่องค์กรต้องการจะเทียบเคียงสมรรถนะ และในขั้นตอนนี้ควรระบุหัวหน้าทีมในการดำเนินการด้วย ซึ่งหัวหน้าทีมดังกล่าวต้องเป็นผู้บริหารหน่วยงานย่อยที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติที่ทางสถาบันต้องการเทียบเคียงสมรรถนะและจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการบริหารคุณภาพ ทีมงาน และจัดหาทรัพยากรให้แก่ทีมงานตามความจำเป็น

กำหนดประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะ ประเภทของการเทียบเคียงสมรรถนะแต่ละประเภท จะมีวิธีการทำและให้ผลในระดับการพัฒนาที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับว่าสถาบันต้องการผลตอบแทนในระดับใด ซึ่งต้องกำหนดให้ถูกต้องเหมาะสมกับประเภทที่เราจะเลือกใช้ด้วย

กำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ต้องการ ต้องไม่ลืมว่าเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ต้องการมีความสำคัญมากและมีผลกระทบต่อ การเทียบเคียงสมรรถนะโดยตรง การกำหนดเป้าหมายและระดับการพัฒนาที่ผิดพลาดและไม่ตรงกันกับทีมบริหารและทีมปฏิบัติจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จต้องทบทวนกันอีกครั้ง ปัญหาที่สถาบันต้องการแก้ไขคืออะไร และระดับของมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของการทำงานในครั้งนี้เป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 เลือกและจัดเตรียมทีมงาน

สิ่งที่ชัดเจนมาแล้วจากขั้นตอนที่ 1 คือ กระบวนการที่สำคัญที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะระดับสูง คณะกรรมการบริหารคุณภาพ หัวหน้าทีมการดำเนินงาน รวมทั้งประเภท และระดับมาตรฐานของการปรับปรุงที่ต้องการ ดังนั้น ผลที่ต้องการในขั้นตอนที่ 2 คือ

1. ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
2. ผังกระบวนการที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2

ประกอบด้วย

ให้ออกสารหลักการ และแนวทางแก่ทีมงาน ทีมงาน คือ คณะทำงานของสถาบันที่มีพนักงานหลายระดับและกลายหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องมาร่วมกัน เมื่อกำหนดทีมงานได้แล้ว คณะกรรมการบริหารคุณภาพจะมอบเอกสารหลักฐานแก่ทีมงานเพื่อความเข้าใจตรงกันที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไป ผู้บริหารคุณภาพจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดในเอกสารหลักการ ซึ่งก็จะประกอบไปด้วยข้อมูล ต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์
2. ประเด็นปัญหา/กระบวนการปฏิบัติที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ
3. ลำดับความสำคัญ
4. เป้าหมายและความคาดหวังของผู้บริหารคุณภาพ
5. ข้อจำกัดหรือตัวแปรที่มีอยู่
6. ประมาณการทรัพยากรที่ใช้
7. ข้อกำหนดในรายงาน
8. ระดับการอนุมัติตัดสินใจของทีมงาน

ชี้แจงบทบาทความรับผิดชอบ ผู้บริหารคุณภาพจะต้องเป็นผู้ชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน ดังนี้

1. หัวหน้าทีม
 - 1.1 ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมบริหารจัดการโครงการ (project manager)
 - 1.2 ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาโครงการ (ถ้ามี) และทำหน้าที่เป็นตัวแทนและเป็นผู้ประสานงานของทีมงาน
 - 1.3 เป็นผู้ต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรสนับสนุนจากผู้บริหารคุณภาพควบคุมและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
 - 1.4 บริหารและควบคุมการดำเนินงานของโครงการ
 - 1.5 กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคุณภาพ (ถ้ามี) ต้องให้คำปรึกษาและให้แนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

3. ผู้จัดการข้อมูล/ผู้บันทึกข้อมูล ทำหน้าที่บันทึกและจัดเก็บบันทึกการประชุมและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. สมาชิกในทีม สมาชิกในทีมที่มีความสำคัญมากที่สุด ถือเป็นผู้อำนวยการเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะในขอบเขต ดังนี้

4.1 สร้างผังการปฏิบัติงานของกระบวนการที่จะทำการเทียบเคียงสมรรถนะโดยละเอียด

4.2 มีความสามารถในการดำเนินโครงการตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติการติดตามตรวจสอบ การวัดผล/ประเมินผลโครงการ

4.3 มีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน เช่น ทักษะการพูด การเขียน การจดบันทึก การจัดทำรายงาน

4.4 มีทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา

5. สร้างผังการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ตรงต่อเวลา ผังดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการปฏิบัติโดยละเอียดและสะท้อนให้เห็นกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อจะได้นำผังกระบวนการดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับกระบวนการขององค์กรหรือสถาบันที่เราต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลจากการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 และจะเป็นปัจจัยป้อนในการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 คือ เราได้ทีมงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีผังกระบวนการปฏิบัติที่กำหนดจะทำการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว สิ่งที่เราต้องการดำเนินการต่อไป คือ

1. **ทีมงานจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูลต่างๆ** เพื่อค้นหาองค์กรที่ต้องการจะเทียบเคียงสมรรถนะ แหล่งที่จะค้นคว้าได้อาจจะค้นจากเอกสารรายงานจากหน่วยงานของรัฐ จากฐานข้อมูลในห้องสมุด จากสื่อสิ่งพิมพ์ จากวารสาร จากสมาคมวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น แล้วรวบรวมรายงานขององค์กรที่เหมาะสมที่จะทำการเทียบเคียงด้วยให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. **จัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ** ด้วย 5-15 อันดับ หลังจากได้รับชื่อองค์กรที่ต้องการจำนวนหนึ่งแล้ว คณะทำงานอาจจะต้องติดต่อกับองค์กรดังกล่าวเพื่อสอบถามความสมัครใจเบื้องต้นว่ายินดีจะร่วมทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้วยหรือไม่แล้วนำรายชื่อองค์กรที่ยินดีให้ความร่วมมือเหล่านั้นมาจัดอันดับความสำคัญตามเกณฑ์ที่เรากำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดอันดับองค์กร A ถึง F (นิยมใช้ชื่อสมมติแทนชื่อจริงขององค์กรที่เราจะทำการจัด

อันดับ) โดยจัดทำเป็นตารางการจัดอันดับ (Rating Scale) เริ่มจากคะแนน 1 (ดีที่สุด) ถึง (แย่ที่สุด) ในแต่ละเกณฑ์องค์กรใดได้คะแนนรวมของทุกเกณฑ์ต่ำสุดถือเป็นองค์กรที่ดีที่สุด ดังนี้

ตาราง 2 แสดงตัวอย่างการจัดอันดับองค์กรที่ต้องการเทียบเคียงสมรรถนะ

เกณฑ์	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร	องค์กร
	A	B	C	D	E	F
1. คุณภาพของสินค้า	1	4	2	3	6	5
2. คุณภาพการให้บริการ	2	3	1	4	5	6
3. ความพึงพอใจของลูกค้า	1	3	2	4	6	5
4. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (ประหยัด) เป็นต้น	3	5	4	6	2	1
รวมคะแนน	7	15	9	17	19	17
ผลการจัดอันดับองค์กร	1	3	2	4	5	4

3. เลือกองค์กรอันดับที่ 1-5 เพื่อจะทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ

4. ทบทวนแนวทางในการเทียบเคียงสมรรถนะในประเด็นทางจริยธรรม

เช่น การรักษาความลับขององค์กรที่เราทำการเทียบเคียงสมรรถนะด้วยผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 คือ

4.1 รายชื่อองค์กรที่ดีและมีความเหมาะสมที่จะทำการเทียบเคียงด้วยจำนวน 1-5 รายการ

4.2 รายชื่อองค์กรที่ดีที่สุด โดยจัดอันดับประมาณ 5-15 อันดับ เพื่อเป็นคู่ในการเทียบเคียงสมรรถนะ

4.3 แนวทางการดำเนินงานในประเด็นเชิงจริยธรรม

ระยะเวลาการดำเนินการ (Do Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 และ 5 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในขั้นตอนนี้ทีมงานจะต้องกำหนดแผนการรวบรวมข้อมูล และวิธีการที่จะใช้ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ทั้งข้อมูลภายในองค์กรเราเอง และข้อมูลจากองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงเพื่อจะได้นำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาเทียบเคียงกันในการสร้างแผนการรวบรวมข้อมูลในทีมงานควรตอบคำถาม ต่อไปนี้ คือ

1.1 ข้อมูลใดที่เราต้องการรู้และต้องการเทียบเคียงด้วย

1.2 เราจะใช้วิธีการวัดแบบใดที่จะเหมาะสมกับข้อมูลนั้นๆ เช่น ถ้าจะวัด

ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

1.3 ทีมงานจะรวบรวมข้อมูลได้อย่างไร/จะใช้เครื่องมืออะไร

1.4 ใครในทีมงานจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล

1.5 ทีมงานจะตรวจสอบผล/ตรวจสอบข้อมูลได้อย่างไร

1.6 จะต้องใช้เวลาเท่าใดในการรวบรวมข้อมูล

2. รวบรวม และจัดอันดับข้อมูล หลังจากทีมงานได้ทำการรวบรวมข้อมูลจาก

ทุกองค์กรรวมทั้งองค์กรของตนเองเรียบร้อยแล้วทีมงานควรนำข้อมูลของแต่ละองค์กรมาจัดอันดับด้วยเพื่อจะค้นหาองค์กรที่ดีที่สุดโดยใช้ระบบคะแนน 1-(ดีที่สุด) ถึง 6 (แย่ที่สุด) ในที่นี้้องค์กรที่ได้คะแนนต่ำสุด หมายถึงองค์กรที่ดีที่สุด เช่น

ตาราง 3 แสดงตัวอย่างการรวบรวม และจัดอันดับข้อมูลองค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงาน	องค์กร A	องค์กร B	องค์กร C	องค์กร D	องค์กรของเรา
การปฏิบัติงาน	1	5	2	4	3
เจ้าหน้าที่	2	4	1	3	5
คุณภาพของสินค้า	1	3	2	5	4
เวลาในการปฏิบัติงาน	3	2	1	5	4
ความถูกต้อง	1	3	2	4	5
ความพึงพอใจของลูกค้า	2	1	5	4	3
ต้นทุนสินค้า	2	1	5	4	3
รวมคะแนน	12	19	16	30	28
ผลการจัดอันดับองค์กร	1	3	2	5	4

3. ฝึกรอบรมทีมงานเกี่ยวกับทักษะการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาว่า ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดให้แต่ละคนในทีมงานมีจุดใดที่ทีมงานต้องการฝึกรอบรมก่อนลงมือดำเนินการหรือไม่ เช่น เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แผนภูมิเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 คือ

1. แผนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
3. รายชื่อองค์กรคู่แข่ง ที่จัดอันดับการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละ

รายการ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง ในขั้นตอนนี้ที่ทีมงานจะต้องเทียบเคียงและวิเคราะห์เพื่อหาช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติขององค์กรตนเองกับผลการปฏิบัติงานของคู่แข่งเพื่อค้นหาสาเหตุและจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการการบริหารคุณภาพต่อไป ขั้นตอนนี้ควรดำเนินงานอาจจะประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ช่องว่างของผลการปฏิบัติงานและจุดแข็ง ดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ช่องว่างในกระบวนการทำงานปัจจุบัน เทียบเคียงกับคู่แข่งเทียบเคียงและกำหนดจุดแข็งและขอบเขตที่จะวางเป้าหมายในการพัฒนา
- 1.2 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานโดยการเทียบเคียงกับกระบวนการที่เป็นอยู่ (as-is) กับกระบวนการที่ดีที่สุด (best-in-class) อย่างละเอียด
- 1.3 แสดงรายการแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและจุดแข็งที่เหนือกว่าของคู่แข่ง
- 1.4 แสดงส่วนที่เป็นข้อแตกต่าง
- 1.5 อธิบายแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดว่าดีกว่ากระบวนการปฏิบัติที่ใช้อยู่อย่างไร
- 1.6 วิเคราะห์หารสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อแตกต่างในกระบวนการปฏิบัตินั้น
- 1.7 สรุปผลการวิเคราะห์อย่างละเอียด
- 1.8 ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงให้ดีเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง

2. จัดทำรายงานการเทียบเคียงสมรรถนะ รายงานนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสรุปผลการศึกษาดำเนินงาน เป็นบันทึกถาวรสำหรับองค์กร เป็นเอกสารที่จะใช้เพื่อการสื่อสารภายในและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไปในอนาคต ประกอบด้วย

2.1 ข้อมูลในรายงาน คือ

- 2.1.1 รายงานความจำเป็น/เป้าหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 2.1.2 พื้นฐานในการศึกษา ซึ่งอาจจะประกอบด้วย
 - 1) เลือกกระบวนการอย่างไรและเพราะสาเหตุใด
 - 2) เลือกคู่แข่งอย่างไร และด้วยเหตุผลอย่างไร
 - 3) ผังการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน
- 2.1.3 ทีมดำเนินงานงานประกอบได้ด้วย

2.2 ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม คือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ช่องว่างการปฏิบัติและจุดแข็ง
3. ข้อสรุปและผลการเทียบเคียงสมรรถนะ
4. ข้อเสนอแนะและแนวดำเนินการต่อไป
5. บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน
6. จัดทำ/ปรับปรุงผังการปฏิบัติงาน (flowchart) ที่ควรจะเป็นเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติให้ดีขึ้นหรือดีกว่าผู้เทียบเคียง

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 คือ

1. ข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งองค์กรตนเองและของผู้เทียบเคียง
2. ผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล
3. รายงานการเทียบเคียงสมรรถนะและข้อเสนอแนะของทีมงาน

ระยะศึกษา (The Study Phase) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6-8 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 ศึกษาเป็นระบบ จากรายงานที่ทีมงานเสนอมานั้นเพื่อความรอบคอบ

กระบวนการทำงานผู้บริหารคุณภาพจะต้องทำการศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียด

ศึกษาสิ่งที่ค้นพบจากรายงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น โดย

1. ทบทวนรายงานและข้อเสนอแนะของทีมงาน
2. สร้างความเข้าใจในแนวคิดทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
3. วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาในภาพรวมข้อเสนอแนะ
4. จัดทำรายงานและข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อผู้บริหารระดับสูง

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 6 คือ

1. การศึกษารายงานจากทีมงานอย่างละเอียดและรอบคอบ
2. คณะกรรมการระดับสูง (ESC) จัดทำรายงานและข้อเสนอแนะขั้นสุดท้ายต่อ

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเพื่อการวินิจฉัยและสั่งการ

ขั้นตอนที่ 7 สื่อสารให้ทราบถึงสิ่งที่ค้นพบจากการเปรียบเทียบ หลังจาก

ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงที่สุดแล้ว ขั้นตอนการดำเนินงานต่อ คือ

1. สื่อสารให้ทราบถึงรายละเอียดตลอดทั่วทั้งองค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายเข้าใจกระบวนการปฏิบัติใหม่ที่จะกระทบกับกระบวนการทำงานเดิมของทุกฝ่ายทุกคน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับด้วย

2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อคิดเห็น มุมมองของทุกฝ่ายเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติใหม่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 7 คือ

1. ข้อมูลตอบกลับ
2. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติที่แนะนำ

ขั้นตอนที่ 8 กำหนดเป้าหมายในแต่ละหน่วยงาน หน้าที่ของผู้บริหาร คือ ต้องนำข้อค้นพบที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น การดำเนินงานควรประกอบด้วย

1. **จัดทำเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ ดังนี้**

- 1.1 ทบทวนเป้าหมายเดิมแล้วจัดทำเป้าหมายใหม่ตามความจำเป็น
- 1.2 รวบรวมสิ่งที่ค้นพบจากการเทียบเคียงสมรรถนะให้เป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์และผลกักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์
- 1.3 กำหนดหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 1.4 ศึกษาผลกระทบและวางแผนรองรับกับเป้าหมายที่เปลี่ยนไป เช่น วางแผนด้วยกำลังคน งบประมาณ การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนถึงเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 8 คือ

1. เป้าหมายในการปฏิบัติการที่เหมาะสมขององค์กร และสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ที่สะท้อนเป้าหมายการปฏิบัติงาน
3. การจัดสรรงบประมาณที่สะท้อนเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ระยะแก้ไข (Action Phase) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ **ขั้นตอนที่ 9 และ 10** ดังนี้

ขั้นตอนที่ 9 สร้างแผนดำเนินการ ผู้บริหารต้องนำเอาเป้าหมายและงบประมาณที่ได้รับมาดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและงบประมาณ
2. ขออนุมัติแผนจากผู้บริหารระดับสูง

3. เตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผน เช่น อบรมผู้ที่เกี่ยวข้องเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

4. ลงมือปฏิบัติตามแผน

5. ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ การะบวนการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ และเพื่อติดตามความก้าวหน้า

6. วัดผล/ประเมินผลการดำเนินงาน

ผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 9 คือ

แผนดำเนินการตามเป้าหมายใหม่ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 10 การปรับเทียบซ้ำ (recalibrate)ทุกระดับขององค์กรจะต้องควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติขององค์กร และดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ ในระดับมาตรฐานต่อไป ตามวงจรการทำงานเดิมเพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

4.4 แนวคิดของเกษม บำรุงเวช (2547, น. 186-187) ได้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ 11 ขั้นตอน ดังนี้

4.4.1 จัดตั้งทีมงาน

4.4.2 กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ต้องการเทียบเคียง

4.4.3 กำหนดระดับการดำเนินงานที่ต้องการพัฒนา

4.4.4 ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานของตนเอง

4.4.5 กำหนดมาตรฐานที่ต้องการพัฒนาในแต่ละกระบวนการ

4.4.6 กำหนดคู่เทียบเคียง

4.4.7 กำหนดวิธีการและเก็บรวบรวมข้อมูล

4.4.8 เทียบเคียงและวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.9 พัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อขจัดช่องว่างที่พบ

4.4.10 ลงมือปฏิบัติตามแผน กำกับ ควบคุม ติดตามตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

4.4.11 ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมเทียบเคียงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.5 แนวคิดของอลงกต ยะไวทย์ (2549, น. 106-107) กำหนดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

4.5.1 เลือกกระบวนการจัดการที่สำคัญแล้วกำหนดหัวข้อเรื่องที่ต้องการเทียบเคียง และตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการจัดการแต่ละกระบวนการ

4.5.2 เลือกและกำหนดสถาบันในต่างประเทศคู่เทียบเคียงที่เป็นคู่เทียบเคียงและได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการจัดการที่ดี

4.5.3 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยระบุถึงเครื่องมือ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการศึกษาดังองค์กรของเรา และองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียงอย่างลุ่มลึก

4.5.4 เก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัดกระบวนการจัดการโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

4.5.5 วิเคราะห์หาช่วงห่างของกระบวนการจัดการในแต่ละตัวชี้วัดระหว่างองค์กรของเรากับองค์กรที่เป็นคู่เทียบเคียง

4.5.6 ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตโดยพิจารณาจากช่วงห่างกับคู่เทียบเคียง และคาดคะเนช่วงห่างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วเลือกวิธีการจัดการที่ดีจากการเทียบเคียง

4.5.7 ร่างรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4.5.8 ตรวจสอบรูปแบบเมื่อต้องนำมาใช้ในบริบทของไทยกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสังเคราะห์ศึกษาแนวคิดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของแคมป์ แคมป์ (Camp, 1989; Andersen, & pettersen, 1996; Paul James Robere, 2000; เกษม บำรุงเวช, อลงกต ยะไวทย์, 2547) พบว่า แต่ละแนวคิดมีขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน แตกต่างกันตรงที่จำนวนขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ บางแนวคิดได้ลดและบางแนวคิดได้เพิ่มขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และความสะดวกในการนำไปใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ และสรุปเพื่อประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) เนื่องจาก มีขั้นตอนระยะเวลาดำเนินการ วิธีการที่ครอบคลุม ครบตามกระบวนการที่ต้องการทำวิจัย และสอดคล้องกับการพัฒนาครูแบบองค์รวม สามารถดำเนินการภายในเงื่อนไขการพัฒนาครูในสภาพจริงในการปฏิบัติงานได้

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

1. ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ณัฐพฤทธ์ แก้วพิบูลย์, และคณะ (2547 อ้างถึงใน ภูสิทธิ์ ชันติกุล, 2552) ได้ให้ความหมายของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือในชุมชนร่วมศึกษาปัญหาโดยกระทำร่วมกับนักวิจัยเป็นกระบวนการที่คนในชุมชนไม่ใช่ผู้ถูกกระทำแต่เป็นผู้กระทำที่มีส่วนร่วมและมีอำนาจร่วมกันในการวิจัยผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสนอผลและอภิปราย

กรีนวูด, และเลวิน (Greenwood, & Levin, 2002 อ้างถึงใน พรธณี บุญประกอบ, และคณะ, 2549) ได้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อศึกษาปัญหาของคนในชุมชนหรือองค์กรกับนักวิจัยผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่การกำหนดปัญหาวิเคราะห์สาเหตุเรียนรู้วิธีการที่จะแก้ปัญหาออกแบบการวิจัยวิเคราะห์ผลพร้อมทั้งออกแบบและปฏิบัติตามความต้องการที่กำหนดไว้จนถึงการอภิปรายผลการวิจัยเป็นการร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลเพื่อแก้ปัญหาที่พวกเขาได้รับผลกระทบโดยตรงโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

พรธณี บุญประกอบ, และคณะ (2549) ได้ให้ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการวิจัยที่ต้องอาศัยกระบวนการกลุ่มสมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของงานวิจัยร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มตกลงที่จะทำวิจัยกำหนดปัญหาเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบข้อมูลการตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามแผนและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติ

ชัชวาล ทัดศิวิธ (2552) กล่าวโดยสรุปว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมกันดำเนินกระบวนการวิจัยโดยผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ทั้งที่เป็นชาวบ้านและนักพัฒนากับผู้วิจัยภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพความจริงของสังคมนั้น

ครรชิต พุทธโกษา (2554) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชนเพื่อร่วมกันวิเคราะห์วางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เบาบางลงซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัยผู้ศึกษาชุมชน

2. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สามารถ ศรีจ่าง (2528 อ้างถึงใน พันธุ์ทิพย์ รามสูต, 2545) ได้เสนอลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจากประสบการณ์ของการเป็นนักพัฒนา ดังนี้ ประการแรก

เกี่ยวกับความคิดของประชาชนนักพัฒนาต้องเดินไปในจังหวะเดียวกับชาวบ้านในการคิดสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่แห่งของการคิดมาทั้งข้างใน คือ ตัวของชาวบ้านเองและข้างนอก

ประการที่สองความรู้เป็นผลสะท้อนทางวัฒนธรรมความรู้รับใช้เป้าหมายของมนุษย์ในเมื่อมนุษย์ไม่ได้อยู่อย่างเดี่ยวแต่เป็นอาศัยร่วมกันด้วยผลประโยชน์ความรู้จึงเติมไปด้วยความลำเอียงและคุณค่าแต่จะมีคุณค่าต่อบางกลุ่มและมีโทษต่อบางกลุ่มความรู้จึงส่งผลต่อคนทั้งสองกลุ่มไปพร้อมๆ

เคมมิส, และวิลคินสัน (Kemmis, & Wilkinson, n.d. อ้างถึงใน ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, และพรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์, 2543) ได้สรุปลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. กระบวนการวิจัย PAR เป็นกระบวนการทางสังคมโดยเชื่อว่าการพัฒนาคนเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างสัมพันธ์กัน
2. การวิจัย PAR อาจเริ่มต้นหรือถูกจุดประกายโดยนักวิจัยภายนอกแต่กระบวนการวิจัยเน้นการมีส่วนร่วมของชาวบ้านซึ่งเป็นเจ้าของการวิจัยร่วมกันไม่ใช่เพียงในฐานะผู้ให้ข้อมูลกับนักวิจัยภายนอกหรือในฐานะผู้ได้รับผลประโยชน์แต่ถือว่าทุกคนร่วมกันวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของตนเองไม่ใช่ไปวิจัยเรื่องของผู้อื่นกลุ่มอื่นทุกคนมีส่วนร่วมพิจารณาพิเคราะห์ศักยภาพและคุณค่าในตนเอง การมีส่วนร่วมในการจัดการใช้ความรู้ความคิดของตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. การวิจัย PAR เป็นการศึกษาที่เน้นการลงมือปฏิบัติที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมโดยมุ่งทำความเข้าใจวิธีการและผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ศึกษาวิธีการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นและเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นความรู้ที่ได้จากการวิจัยจะเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการอาจต้องทำงานร่วมกันเพื่อลดความเสี่ยงจากการคิดและปฏิบัติด้วยตัวเองคนเดียวซึ่งทำให้ขาดความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ เป็นต้น
4. การวิจัยแบบ PAR เป็นกระบวนการวิจัยเพื่อสร้างอิสรภาพและจุดประกายที่สร้างสรรค์ คือ ปลุกจิตสำนึกเพื่อให้คนได้คลี่คลายและเอาชนะปัญหาอุปสรรค
5. การวิจัยแบบ PAR เน้นกระบวนการเชิงวิพากษ์เป็นการช่วยให้แต่ละบุคคลได้หลุดพ้นจากอุปสรรคที่พบในสื่อในภาษาในกระบวนการทำงาน
6. การวิจัยแบบ PAR เป็นการสะท้อนถึงวงจรของการเรียนรู้แบบไตร่ตรองครุ่นคิดและเน้นในเรื่องของการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติสิ่งนี้เกิดขึ้นในรูปแบบของการไตร่ตรองอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการลงมือกระทำ

พนอร์ตัน ชุนหวานิซ (2550) ได้สรุปคุณลักษณะของงานวิจัยในแนวทาง PAR บางประการที่เป็นจุดเด่น ดังนี้

1. คำถามวิจัย (Research Questions) ใน PAR จะไม่มีคำถามวิจัยที่ชัดเจนกำหนดไว้ก่อนโดยนักวิจัยภายนอกแต่คำถามวิจัยจะมีจุดกำเนิดจากปัญหาในกลุ่มหรือชุมชน ดังนั้นคำถามวิจัยนี้อาจปรับเปลี่ยนได้อีกในระหว่างดำเนินการวิจัย

2. การเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) เทคนิคสามเส้ามีจุดกำเนิดจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เพื่อเสริมความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของวิจัยการใช้เทคนิคสามเส้ามีหลายระดับสำหรับการวิจัยแบบมีส่วนร่วมใช้ ดังนี้ 1) ใช้กลุ่มนักวิจัยสหวิทยาการ (Multidisciplinary Term) สมาชิกในกลุ่มวิจัยควรประกอบด้วยผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากต่างสาขา 2) มีความหลากหลายของแหล่งข้อมูล (Diversity of Sources of Information) 3) มีความหลากหลายของเทคนิคการเก็บข้อมูล (Diversity of Information and Techniques)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีนำเสนอการวิจัยแบบ PAR มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ร่วมกันในพื้นที่วิธีการวิเคราะห์ไม่จำกัดเทคนิค

4. บทบาทของนักวิจัยภายนอกในงานวิจัยแบบ PAR จะมีผู้เกี่ยวข้องอยู่สองกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน คือ กลุ่มคนใน ซึ่งได้แก่ กลุ่มคนที่อยู่ในชุมชนที่เผชิญสถานการณ์และปัญหานั้นๆ โดยตรงและกลุ่มคนนอกหรือที่เรียกว่านักวิจัยภายนอกซึ่งจะมีบทบาทที่ซับซ้อนมากกว่านักวิจัยโดยทั่วไป บางครั้งจึงเรียกว่าเป็น “Catalytic Agent” คือ ผู้กระตุ้นให้กิจกรรมดำเนินไปได้ดีนักวิจัยภายนอกจึงต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัวมีประสบการณ์การทำงานภาคสนามมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และมีทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานท่ามกลางความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกิจกรรมต่างๆ ที่นักวิจัยต้องรับผิดชอบจึงมีหลากหลายผสมผสานทั้งงานของนักวิจัยและงานของนักพัฒนา

5. ประเด็นในเรื่องความเที่ยงตรงของงานวิจัยความเที่ยงตรง (Validity) เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาคุณภาพของงานวิจัยโดยเฉพาะในงานวิจัยเชิงปริมาณสำหรับการวิจัยแบบ PAR ประเด็นปัญหาในเรื่องความเที่ยงตรงเกี่ยวข้องกับความรู้ที่ได้จากกระบวนการศึกษาและการทำความเข้าใจเรื่องราวและการปฏิบัติของตนเองนั้นสามารถสะท้อนความเป็นจริงที่น่าเชื่อถือได้

3. กระบวนการขั้นตอนและรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ชัชวาล ทัดศิวิฐ (2552) มีลำดับขั้นตอนที่ได้กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

3.1 ก่อนทำการวิจัย

เป็นระยะการวิจัย (Pre-research Phase) ในการเตรียมชุมชนเพื่อให้มีความพร้อมในการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นแก่นหลักของการวิจัยขั้นนี้ โดยมีจุดมุ่งเน้นความสำคัญที่จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยผู้นำชุมชนชาวบ้านเป็น

การศึกษาข้อมูลที่เป็นลักษณะทางกายภาพและแหล่งทรัพยากรต่างๆ ภายในชุมชนรวมถึง การศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านประชากรสังคมเศรษฐกิจวัฒนธรรมและการเมือง

3.1.1 คัดเลือกชุมชน หน้าที่ของผู้วิจัยในการสำรวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ของชุมชนทุกด้านนับตั้งแต่ลักษณะทางกายภาพแหล่งทรัพยากรในชุมชนลักษณะทางด้านชีวภาพ ข้อมูลทางด้านประชากรสังคมเศรษฐกิจการสื่อสาร ซึ่ง สิทธิณัฐ ประพุทธินิติสาร (2547) ได้เสนอ ความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วการคัดเลือกชุมชนจะยึดหลักการเลือกชุมชนด้วยโอกาสในการพัฒนา เพื่อเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างโอกาสความเท่าเทียมในการพัฒนากับชุมชน อื่นอย่างไรก็ดีงานวิจัยจำนวนมากคัดเลือกชุมชนโดยยึดเอาประเด็นของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน และจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเยียวยาโดยเร่งด่วน

3.1.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนการสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่าง สมาชิกของชุมชนโดยผู้วิจัยต้องเป็นผู้ที่คนในชุมชนไว้วางใจและให้การยอมรับซึ่งเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้วิจัยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเสียก่อนโดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่ดีที่สุด คือ การปฏิบัติตัวของนักวิจัยที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนทั้งนี้นักวิจัยควรร่วมกิจกรรม ทุกอย่างของชุมชนซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้นักวิจัยสามารถทำความเข้าใจโลกทัศน์ของชาวบ้านได้ดี มากขึ้น 1) เข้าพื้นที่ด้วยความเชื่อมั่นว่าบุคคลในชุมชนมีความคิดมีความสามารถในการวิเคราะห์ แจกแจงปัญหาตลอดจนแก้ปัญหาได้ 2) เปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นความรู้สึกปัญหา นักวิจัยต้องรับฟังคนในชุมชนให้มาก 3) นักวิจัยจะเป็นเพียงผู้กระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเกิดแนวความคิด ในการพัฒนาเป็นผู้คอยประคับประคองเกื้อหนุนร่วมดำเนินกิจกรรมกับชุมชน 4) ทำการติดต่อกับ บุคคลในเพื่อแนะนำตนเองว่าท่านเป็นใครมาทำอะไรรวมทั้งแนะนำโครงการซึ่งเป็นการเผยแพร่ แนวคิดเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ 5) เปิดโอกาสให้มีการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการเข้าใจสภาพปัญหาข้อจำกัดความต้องการและศักยภาพของทุกฝ่ายเพื่อนำไปสู่การแก้ ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

3.1.3 การเตรียมคนการเตรียมเครือข่ายการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้นมีผู้ที่ เกี่ยวข้อง คือ นักวิจัยนักพัฒนาและชุมชนที่จะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้เกิดการประสานงานกัน ในการปฏิบัติ 1) การเตรียมชุมชนควรกำหนดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ชุมชนได้เห็นกระบวนการวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) การเตรียมนักพัฒนานักพัฒนาเปรียบเสมือนผู้ประสานงานที่ต้องมี ความรอบรู้เกี่ยวกับชุมชนและวัฒนธรรมรวมทั้งปัญหาในการพัฒนาชุมชนเป็นอย่างดี 3) การเตรียม นักวิจัยนักวิจัยต้องเตรียมตัวเองให้มีความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและเรียนรู้หลักในการสร้าง สัมพันธภาพรับฟังความคิดเห็นของชุมชนกระตุ้นให้ชุมชนเกิดแนวคิดในการพัฒนาตนเองและคอย

สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ 4) การเตรียมเครือข่ายนักวิจัยจะทำหน้าที่ประสานงานกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชนเพื่อร่วมกันดำเนินการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.2 ระยะดำเนินการวิจัย (Research Phase)

3.2.1 การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาชุมชน (Problem Identification and Diagnosis) ในขั้นนี้เน้นการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนและการให้การศึกษาแก่ชุมชน (Community Education Participation-CEP) โดยเน้นไปที่กระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติโดยวิธีการจะใช้การอภิปรายถกปัญหาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับชาวบ้านทั้งที่เป็นอาสาสมัครและระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคลเพื่อเป็นการประเมินปัญหาและความต้องการของชุมชนพร้อมไปกับการประเมินความเป็นไปได้

3.2.2 การพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Appraisal and Identification) ชาวบ้านและนักวิจัยจะต้องพิจารณาร่วมกันว่าวิธีการแก้ไขปัญหาใดที่เหมาะสมกับท้องถิ่นหรือมีความเป็นไปได้โดยชาวบ้านควรรับบทบาทหลักเข้ามีส่วนร่วมให้มากยิ่งขึ้นและกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ

3.2.3 การกำหนดแผนงานโครงการและการจัดการ (Planning Phase) กิจกรรมในช่วงนี้จะเป็นกระบวนการตัดสินใจร่วมกันเพื่อคัดเลือกโครงการและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ

3.2.4 การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation Phase) เป็นขั้นตอนที่สำคัญคือใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร ในแง่ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ โดยทั่วไปมักเป็นประเด็นการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในกระบวนการวิจัย

3.3 ระยะการติดตามและประเมินผลโครงการ (Monitoring and Evaluation Phase)

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวัดผลสำเร็จของโครงการซึ่งหากโครงการมีความสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและอย่างต่อเนื่องก็อาจจะเป็นข้อพิสูจน์ถึงความไม่ประสบผลสำเร็จของโครงการได้ในขั้นตอนนี้โดยมากแล้วคณะผู้วิจัยจะร่วมกับชาวบ้านที่เป็นผู้ร่วมงานวิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลที่เป็นผลของการวิจัยว่าครบถ้วนถูกต้องหรือไม่ มีเครื่องมือประเมินผลการวิจัยว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัญหาคืออุปสรรคอย่างไรบ้างนี่เองจะทำให้ทุกฝ่ายคาดหมายได้ว่า ผลลัพธ์ของการวิจัยจะปรากฏออกมาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาหรือสามารถใช้ได้กับการแก้ไขปัญหาอย่างตรงจุดและเข้าร่วมกระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลประโยชน์ในภาพรวม

4. คุณสมบัติของนักวิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

พันธุทิพย์ รามสูต (2545) กล่าวถึง บทบาทของนักวิจัยต่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะต้องให้ความสำคัญในสิ่ง ดังต่อไปนี้

1. ความตั้งใจที่จะแสวงหาและเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในชุมชนและสถานการณ์ที่กว้างขวางออกไปโดยการสังเกตการฟังการถามการอภิปรายและการวิเคราะห์ในทุกโอกาสที่จะทำได้

2. ความสนใจในสถานการณ์ทางการเมืองสังคมเศรษฐกิจเพื่อจะได้รู้ว่าเรากำลังทำงานกับใคร ในชุมชนใคร คือ คนที่งานวิจัยเข้าถึงได้ง่ายที่สุด ใครคือคนที่งานวิจัยจะเข้าถึงน้อยที่สุด

3. ความยินดีพร้อมที่จะประเมินและวิจารณ์ตนเอง

4. มีความสามารถที่จะตั้งคำถามอย่างมีวิจารณญาณใช้ชาวบ้านได้ตัดสินใจเอง

5. มีความยึดมั่นในการพัฒนาในระยะยาวกับท้องถิ่นหรือชุมชนที่ทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง

6. มีความแน่วแน่ที่จะร่วมกับชาวบ้านในการเสี่ยงต่อปฏิบัติการหรือการต่อต้านจากกลุ่มอำนาจซึ่งกระบวนการวิจัย

7. มีความเต็มใจในการถ่ายทอดทักษะของตนเองแก่ผู้ร่วมโครงการวิจัยพยายามทำให้ชาวบ้านเกิดความรู้สึกว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมรวมทั้งทักษะและวิทยาการต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ชาวบ้านสามารถเรียนรู้และเข้าถึงได้ง่าย

8. มีพันธกรณีที่ขอมรับและพิจารณาให้ความสนใจของชาวบ้านผู้ร่วมในโครงการวิจัยอยู่ลำดับแรกก่อนความสนใจของนักวิจัยเองและก่อนความสนใจของนักวิชาการในชุมชน

สิทธิรัฐ ประพุทธินิติสาร (2547) ได้กล่าวว่า บทบาทของนักวิจัยในการร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

ประการแรก ผู้วิจัยต้องตระหนักถึงระบบคุณค่าของประชาชนในท้องถิ่นที่แตกต่างกันไปจากตนเอง

ประการที่สอง ขอมรับการไม่รู้และพยายามเรียนรู้จากคนในชุมชนโดยผ่านมิตรภาพและความเข้าใจ

ประการที่สาม หลังจากที่ได้ข้อมูลพอสมควรหรือเข้าใจปัญหาของท้องถิ่นจากการสนทนากลุ่มต้องร่วมกันกับชาวบ้านหาทางออกหรือการแก้ไขปัญหาอย่างมีจังหวะโดยการกระตุ้นให้ชาวบ้านตระหนักและเปิดใจกว้าง

ประการสุดท้าย คนนอกที่เข้าไปเรียนรู้ในชุมชนจะต้องเตรียมเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้งของชนชั้นในชุมชนความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับอำนาจภายนอก อิทธิพลของเขาต่อนโยบายและการปฏิบัติในการพัฒนา เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยนักวิจัยสรุปได้ว่าคุณสมบัติของนักวิจัยที่ดีในการปฏิบัติการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมโดยการให้เกียรติต่อชุมชนหรือบุคคลที่เราทำงานร่วม ผู้วิจัยควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยการยิ้มแย้มให้เกียรติกันและกันมีใจกว้างยอมรับสภาพที่เกิดมีความเป็นกันเองสร้างความไว้วางใจทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ

จากการสังเคราะห์ศึกษาแนวคิดขั้นตอน และกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989; Andersen, & pettersen, 1996; Paul James Robere, 2000; เกษม บำรุงเวช, อลงกต ยะไวทย์, 2547) พบว่า แต่ละแนวคิดมีขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน แตกต่างกันตรงที่จำนวนขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ บางแนวคิดได้ลดและบางแนวคิดได้เพิ่มขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และความสะดวกในการนำไปใช้ในการเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ และสรุปเพื่อประยุกต์ใช้เป็นขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด ขั้นตอนและกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะแนวคิดของแคมป์ (Camp, 1989) กับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยครั้งนี้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงเปรียบเทียบกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ตามแนวคิดของ แคมป์ (Camp) กับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้การกำหนดขั้นตอนการวิจัยของผู้วิจัย

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ(Benchmarking) ตามแนวคิดของ แคมป์ (Camp)	กระบวนการขั้นตอนและรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	ขั้นตอนการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้
<p>ระยะที่ 1 การวางแผนการดำเนินงาน</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ระบุสิ่งที่ต้องการจะทำการเปรียบเทียบ</p> <p>สมรรถนะ</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล</p>	<p>1. การวางแผนและเตรียมการ</p> <p>1.1 เตรียมทีมงาน</p> <p>1.2 ศึกษาบริบท</p> <p>1.3 SWOT Analysis</p> <p>1.4 พัฒนาแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ</p>	<p>1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบของศรัทธา</p>
<p>ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 กำหนดช่องว่างการปฏิบัติ</p> <p>ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต</p>	<p>2. การพัฒนาครูแบบของศรัทธาโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ</p> <p>2.1 การเตรียมการ</p> <p>2.1.1 การเตรียมทีมงาน</p> <p>2.1.2 การวิเคราะห์Gap</p> <p>2.1.3 การกำหนดแนวทางและเป้าหมาย</p>	<p>2. การพัฒนาครูแบบของศรัทธา</p>
<p>ระยะที่ 3 การบูรณาการ</p> <p>ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารข้อค้นพบ</p> <p>ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน</p>	<p>2. การปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 นำแผนสู่การปฏิบัติ</p>	<p>การพัฒนาครูแบบของศรัทธา</p>
<p>ระยะที่ 4 ลงมือปฏิบัติ</p> <p>ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนปฏิบัติการในองค์กร</p> <p>ขั้นตอนที่ 9 ลงมือปฏิบัติ กำกับ ควบคุม ติดตาม</p> <p>ตรวจสอบ</p>	<p>2.2 การปฏิบัติการ</p> <p>2.2.1 การทำแผนการพัฒนาครูแบบของศรัทธาในองค์กร</p> <p>2.2.2 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา กำกับ ควบคุม และการติดตามตรวจสอบ</p>	<p>การพัฒนาครูแบบของศรัทธา</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ(Benchmarking) ตามแนวคิดของ แคมป์ (Camp)	กระบวนการขั้นตอนและรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	ขั้นตอนการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้
<p>ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้</p> <p>ระยะที่ 5 ระยะถึงผลเลิศ</p> <p>5.1 การกำหนดแนวทางการพัฒนาให้ถึงความเป็นองค์กรที่ดีที่สุด</p>	<p>3. การเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>3.1 การประเมินผลการปฏิบัติ</p> <p>4. การสะท้อนผล</p> <p>4.1 การสะท้อนผลและถอดบทเรียน</p> <p>4.2 การกำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนา</p>	<p>3. การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ</p> <p>3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3.1.1 การประเมินโครงการ/กิจกรรม ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>3.1.2 การประเมินปรับเทียบซ้ำผลการพัฒนาหลังการดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผนการพัฒนา</p> <p>3.2 การถอดบทเรียนและกำหนดแนวทางพัฒนา</p>

บริบทของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

1. ประเภทสถานศึกษา

ประเภท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ

2. ข้อมูลเบื้องต้นของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตั้งอยู่ บ้านห้วยโรงนอก เลขที่ 124 หมู่ที่ 3 ตำบลห้วยโรง อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 กระทรวงศึกษาธิการ โทรศัพท์ 093-0497861, web site: www.hm.phrae1.in.th, E-mail: 1-hrsch2012@gmail.com

3. จำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2560

จำนวนนักเรียนในความรับผิดชอบ จำนวน 322 คน ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3

4. ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จำนวนข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ข้าราชการครู 16 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน พี่เลี้ยงเด็กพิเศษ 2 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน

5. ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

ชื่อโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ถนนยันตรกิจโกศล ตำบลห้วยโรง อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 1 โทร 093-0497861, Website: <http://hm.phrae1.in.th/>, E-Mail: 1hrschool2012@gmail.com เปิดสอนระดับชั้นปฐมวัย ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เนื้อที่ 11 ไร่ 2 งาน 80 ตารางวา เขตพื้นที่ให้บริการครอบคลุมบ้านสวนป่า บ้านห้วยก็ บ้านห้วยแก๊ต บ้านห้วยโรงนอก บ้านห้วยโรงโน บ้านน้ำพุน้อย บ้านน้ำพุสูงและบ้านครกหนานทา

ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตั้งอยู่เลขที่ 124 หมู่ที่ 3 ตำบลห้วยโรง อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ มีเนื้อที่ทั้งหมด 11 ไร่ 2 งาน 80 ตารางวา เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลและประถมศึกษาปีที่ 1-6 และมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) ปัจจุบันมี นายธงชัย คำปวง เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกเป็นโรงเรียนประจำหมู่บ้าน หมู่ที่ 3 ตำบลห้วยโรง อำเภอร่องกวาง จังหวัดแพร่ (มีชื่อเรียกตามหมู่บ้าน) เริ่มสร้างและเปิดทำการสอน ตั้งแต่ พ.ศ. 2516 โดยสร้างเป็นอาคารชั่วคราว หลังคามุงด้วยหญ้าคาด้วยความร่วมมือของชาวบ้านและแยกนักเรียน

มาจากโรงเรียนบ้านห้วยแก๊ต จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 มีนายวิทยา ศิริเดชพันธ์ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่

ปีการศึกษา 2558 เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 มีนายธงชัย คำปวง เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน มีข้าราชการครู 16 คน ครูอัตราจ้าง 2 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน

26 มิถุนายน 2558 มูลนิธิอานินะโมะโตะ (แห่งประเทศไทย) ส่งมอบอาคาร อเนกประสงค์แบบ สปช.201/26 ด้วยงบประมาณ 500,000 บาท ชุมชนร่วมสนับสนุนการก่อสร้าง อีก 156,000 บาท

1 เมษายน 2558 เริ่มดำเนินการก่อสร้างอาคารเรียน แบบ สปช.105/29 แบบ 2 ชั้น 4 ห้องเรียน ใต้ถุนโล่ง งบประมาณ 3,481,000 บาท สร้างแล้วเสร็จ 16 ตุลาคม 2558

1 ตุลาคม 2558 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านหน้าอาคารเรียนประถมศึกษา เทพื้น ปู กระเบื้อง เพื่อใช้พื้นที่ให้เป็นสถานที่จัดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน งบประมาณ 65,000 บาท

9 พฤศจิกายน 2558 ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารเรียนปฐมวัย ตั้งแต่โครงสร้างหลังคา เปลี่ยนกระเบื้องเป็นแผ่นเมทเทิลชีท ปรับปรุงห้องเรียน ห้องพิเศษ ให้มีความมั่นคง แข็งแรง เป็นระเบียบเรียบร้อยเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพเด็ก ด้วยงบประมาณ 385,000 บาท

ติดตั้งกล้องวงจรปิด จำนวน 4 ตัว อาคาร สปช.105/29 อาคารเรียนระดับประถมศึกษา ปีที่ 4-6 งบประมาณ 12,000 บาท

รางวัลชมเชย ในโครงการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัล พระราชทาน ระดับก่อนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประจำปีการศึกษา 2558

ปีการศึกษา 2559

1. ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนพระราชวัง รุ่นที่ 1 ตามนโยบายของรัฐบาล
2. ได้รับการจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จาก สพฐ. ให้กับโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก รายการงบลงทุน ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง 3 รายการ งบรวม 1,072,400 บาท ดังนี้ 1) ส้วมนักเรียนแบบ สปช.604/45 งบประมาณ 267,300 บาท 2) บ้านพักครู แบบ สปช. 301/26 งบประมาณ 584,100 บาท 3) ปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารเรียน แบบ สปช.105/29 งบประมาณ 221,000 บาท

3. การจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จาก สพฐ. ให้กับโรงเรียนบ้าน ห้วยโรงนอก งบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ 3 รายการ งบรวม 362,500 บาท ดังนี้ 1) อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ (ประถมศึกษา) งบประมาณ 180,000 บาท 2) อุปกรณ์วิชาอาหารและโภชนาการ งบประมาณ 171,500 บาท 3) เครื่องตัดหญ้าแบบขับเคลื่อน งบประมาณ 11,000 บาท

6. ข้อมูลอาคารสถานที่

อาคารเรียนจำนวน 3 หลัง ประกอบด้วย อาคาร สปช.105/29 จำนวน 3 หลัง อาคาร สปช.102/26 จำนวน 1 หลัง อาคารประกอบ จำนวน 10 หลัง ประกอบด้วย ส้วม 3 หลัง, อาคารอเนกประสงค์ 3 หลัง (แบบสปช.202/26และแบบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค) อาคารเรียนปฐมวัยแบบสร้างเอง 1 หลัง อาคารสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล 1 หลัง โรงอาหาร 1 โรง อาคารห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพฯ 1 หลัง อาคารปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี 1 หลัง สิ่งปลูกสร้างอื่น ประกอบด้วยสนามเด็กเล่น 1 สนาม สนามฟุตบอล 1 สนาม สนามบาสเกตบอล 1 สนาม ศาลาพระพุทธรูปจำนวน 2 หลัง และบ้านพักครู 1 หลัง อาคารระบบกรองน้ำบาดาน ของกรมทรัพยากรน้ำ บาดาน และหอสูงเก็บน้ำ โรงจอดรถยนต์คณะครูและบุคลากร จำนวน 2 หลัง จำนวนห้องเรียนทั้งหมด 13 ห้องเรียน แบ่งเป็นชั้นอนุบาล 3 ห้องเรียน ชั้น ป. 1-ป.6 จำนวน 7 ห้องเรียน และชั้น ม.1-ม. 3 จำนวน 3 ห้องเรียน

7. ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม

ตำบลห้วยโรง อำเภอวังยาง จังหวัดแพร่ มีประชากรประมาณ 1,000 หลังคาเรือน อาศัยตั้งบ้านเรือนอยู่ตามเชิงเขา ประมาณร้อยละ 80 หลังคาเรือน ไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง อาชีพหลักทั่วไปส่วนมากรับจ้างทั่วไป ทำไร่ข้าวโพดเลี้ยงหมูและหาของป่าขายเป็นอาชีพเสริม รายได้เฉลี่ยประมาณเดือนละ 1,500 บาท ต่อครอบครัวเป็นอย่างสูง ดังนั้น จึงมีประชากรร้อยละ 60 ไปขายแรงงานต่างจังหวัด ได้ทิ้งลูกหลานให้อาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย ทำให้เป็นภาระต่อสังคมเป็นอย่างมาก เด็กขาดความอบอุ่น

1. สภาพชุมชนโดยรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นที่ราบระหว่างภูเขา มีประชากรประมาณ 3,011 คน บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยโรง อาชีพหลักของชุมชน คือ เกษตรกร ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ปี๋ใหม่เมืองน้ำตกห้วยโรง ปี๋ใหม่ม้งบ้านครกหนานทา

2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา อาชีพหลัก คือ เกษตรกร ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจรายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัวต่อปี ไม่เกิน 20,000 บาท จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 3 คน

3. โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

โอกาส

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรต่างๆ ในชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือสนับสนุนกิจการของโรงเรียน สามารถนำมาพัฒนาการจัดการศึกษาได้ สามารถนำมาพัฒนาการจัดการศึกษาได้

2. อยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ คือ น้ำตกห้วยโรง อยู่ใกล้วัด อยู่ใกล้องค์การบริหารส่วนตำบล อยู่ใกล้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สวนป่าขุนแม่คำมี)

ข้อจำกัด

1. อยู่ห่างจากตัวเมืองประมาณ 55 กิโลเมตร มีความยากลำบากต่อการเดินทาง
 2. ขาดแคลนน้ำเพื่อการบริโภคและอุปโภค
 3. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพทางการทำไร่ ฐานะเศรษฐกิจค่อนข้างต่ำ ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือด้านทุนทรัพย์ในการพัฒนาโรงเรียนการพัฒนาสื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น

4. ปัญหาครอบครัว มีการแตกแยก หย่าร้าง จำนวนมาก
5. ความรู้ ความเข้าใจของผู้ปกครองในการสนับสนุนการศึกษาของบุตรหลาน

8. แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

8.1 ห้องสมุดมีขนาด 75 ตารางเมตร จำนวนหนังสือในห้องสมุด 2,000 เล่ม การสืบค้นหนังสือและการยืม-คืน ใช้ระบบ E-Library

8.2 ห้องปฏิบัติการ

ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์	จำนวน 2 ห้อง
ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	จำนวน 1 ห้อง
ห้องปฏิบัติการทางภาษา	จำนวน 1 ห้อง
ห้อง (ระบุ) ห้องดนตรีและศิลปะ	จำนวน 1 ห้อง

8.3 คอมพิวเตอร์ จำนวน 55 เครื่อง

ใช้เพื่อการเรียนการสอน 40 เครื่อง

ใช้เพื่อสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 15 เครื่อง

8.4 เครื่องรับสัญญาณโทรทัศน์พร้อมคอมพิวเตอร์ Notebook จำนวน 14 ชุด ติดตั้งประจำห้องเรียนหลัก

9. วิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแนวทางสู่การปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และของชุมชน ”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ตามมาตรฐานและศักยภาพ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. พัฒนาให้ผู้เรียนให้มีทักษะอาชีพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. พัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสำนึกความเป็นไทยและเป็นพลโลก

5. พัฒนาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลกตามยุคศตวรรษที่ 21

2. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานการศึกษา

3. พัฒนาผู้บริหารและครูสู่มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการศึกษา

4. พัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานภายใต้หลัก

ธรรมาภิบาล

5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

2. ผู้เรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

3. ผู้เรียนมีทักษะในการดำเนินชีวิต มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจ

พอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิต

4. สถานศึกษามีหลักสูตรที่เสริมสร้างสมรรถนะนักเรียนเทียบเคียงมาตรฐาน

5. ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตามหลักสูตรและมาตรฐาน

6. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีศักยภาพ

7. ผู้บริหารและครูมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการศึกษา

8. มีชุมชน องค์กร โรงเรียนเครือข่าย ร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

9. การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ

10. โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ประจักษ์ทั้งภายในและภายนอก

จังหวัด

11. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงาม และเอื้อต่อการ

เรียนรู้

12. สถานศึกษามีสื่อ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ แหล่งเรียนรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ พอเพียง มีคุณภาพ

13. สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย พอเพียง มีคุณภาพ

กลยุทธ์

1. พัฒนาการจัดการศึกษาตามหลักสูตรปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้คุณภาพมาตรฐานโดยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา

2. พัฒนา ให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. พัฒนาความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย เน้นการมีส่วนร่วม

5. พัฒนาให้ชุมชน องค์กร เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2. ซื่อสัตย์สุจริต

3. มีวินัย

4. ใฝ่เรียนรู้

5. อยู่อย่างพอเพียง

6. มุ่งมั่นในการทำงาน

7. รักความเป็นไทย

8. มีจิตสาธารณะ

สมรรถนะหลักของผู้เรียน

1. มีความสามารถในการสื่อสาร

2. มีความสามารถในการคิด

3. มีความสามารถในการแก้ปัญหา

4. มีความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต

5. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ปรัชญาของโรงเรียนห้วยโรง

“นตฺถิ ปญญา สมาอาภา” = แสงสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี

คติพจน์

“ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ เชิดชูคุณธรรม”

นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1. พัฒนาครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู
2. พัฒนา ปรับปรุงโรงเรียนให้มีคุณภาพ มาตรฐานตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับแก้ไข
3. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและอาชีพ มีคุณภาพมาตรฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา พุทธศักราช 2551
4. พัฒนาชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความพร้อมและมีศักยภาพในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน
5. พัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องและสนองตอบนโยบาย การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา
6. พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการบริหารและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
7. พัฒนา ปรับปรุง การบริหารงานภารกิจของโรงเรียน ทั้ง 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหาร งานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
8. พัฒนา ปรับปรุง ข้อมูล สารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมทางการศึกษา ให้เหมาะสมเพียงพอกับความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียนทั้งใน และนอกสถานศึกษา

9. พัฒนาการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน

10. พัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้

รางวัล/ประกาศเกียรติคุณที่ได้รับ ปีการศึกษา 2558

1. คุณภาพโรงเรียน

1.1 โรงเรียนเข้ารับการประเมินสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับก่อน ประถมศึกษา ปีการศึกษา 2558 การประเมินถึงระดับกลุ่มจังหวัดที่ 8 ภาคเหนือ ผลการประเมิน ได้รับรางวัลชมเชย

1.2 เป็นสถานศึกษาที่ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เยี่ยมชมผลการพัฒนาโรงเรียน วันที่ 11 มิถุนายน 2558

2. คุณภาพนักเรียน

นักเรียนได้เป็นตัวแทนกลุ่มเครือข่ายการศึกษาเข้าร่วมแข่งขันงานศิลปหัตถกรรมนักเรียน ครั้งที่ 65 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 วันที่ 21-22 กันยายน 2558 จำนวน 19 รายการ

รางวัล/ประกาศเกียรติคุณที่ได้รับ ปีการศึกษา 2559

คุณภาพโรงเรียน

1. ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนพระราชวัง รุ่นที่ 1 ตามนโยบายของรัฐบาล ได้รับการสนับสนุนโครงการพัฒนาโรงเรียนด้านการส่งเสริมให้นักเรียน ทำมาค้าขายเป็น จากบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำนวน 70,000 บาท ดำเนินการติดตั้ง และหนังสือประกอบการเรียน ดังรายการ

- 1.1 ติดตั้งข่ายสายระบบ LAN Network และ SMATV งบประมาณ 74,031.28 บาท
- 1.2 ติดตั้งคอมพิวเตอร์ประจำโรงเรียน 14 ชุด งบประมาณ 221,150 บาท
- 1.3 ติดตั้งเครื่องรับโทรทัศน์ LED ขนาด 43 นิ้ว 13 ชุด งบประมาณ 110,970 บาท
- 1.4 ติดตั้งระบบถ่ายทอดโทรทัศน์วงจรปิด 1 ชุด งบประมาณ 20,253.32 บาท
- 1.5 หนังสือประกอบการเรียนการสอนเกี่ยวกับภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ งบประมาณ 2,542.38 บาท รวมทั้งสิ้น 428,946.98 บาท

2. ได้รับการจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จาก สพฐ. ให้กับโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก รายการงบลงทุน ค่าที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง 3 รายการ งบรวม 1,072,400 บาท ดังนี้ 1) ส้วมนักเรียนแบบ สปช.604/45 งบประมาณ 267,300 บาท 2) บ้านพักครู แบบ สปช.301/26 งบประมาณ 584,100 บาท 3) ปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารเรียน แบบ สปช.105/29 งบประมาณ 221,000 บาท

3. การจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ.2560 จาก สพฐ. ให้กับโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก งบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ 3 รายการ งบรวม 362,500 บาท ดังนี้ 1) อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ (ประถมศึกษา) งบประมาณ 180,000 บาท 2) อุปกรณ์วิชาอาหารและโภชนาการ งบประมาณ 171,500 บาท 3) เครื่องตัดหญ้าแบบข้ออ่อน งบประมาณ 11,000 บาท

รางวัล/ประกาศเกียรติคุณที่ได้รับ ปีการศึกษา 2560

1. คุณภาพโรงเรียน

1.1 ได้รับจัดสรรงบประมาณในการพัฒนา ปีงบประมาณ 2561/ส้วมนักเรียนหญิง 6 ที่/49 งบ 506,200 บาท/ครุภัณฑ์ห้องนาฏศิลป์ งบ 150,000/ครุภัณฑ์โต๊ะเก้าอี้ ระดับมัธยมศึกษา งบ 252,000 บาท งบติดตั้งหลอดไฟ LED งบ 195,750 บาท

1.2 นำเสนอผลการพัฒนาโรงเรียน รางวัลเหรียญทอง โครงการมาร์ชชิงความดี ระดับภาคเหนือ ปี 2561

1.3 เป็นตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาในกิจกรรมและคณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1

2. คุณภาพครู บุคลากร

2.1 นางดวงธิดา มหาวัน เกียรติบัตรห้องเรียนคุณภาพระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

2.2 นางสาวศิริ ศิริเลิศ เกียรติบัตรห้องเรียนคุณภาพระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

2.3 นางสาวสุวรรณี วุฒิจูพันธ์ เกียรติบัตรห้องเรียนคุณภาพระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 / เกียรติบัตรครูดีไม่บายนุช

2.4 นางสาวจินดา บุญคุ้ม เกียรติบัตรห้องเรียนคุณภาพระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

3. คุณภาพนักเรียน

3.1 เด็กชายเอื้ออังกูร แซ่หาญ 11 รางวัลที่ภาคภูมิใจ

3.1.1 ได้รับรางวัลเหรียญเงิน แข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับชาติ ครั้งที่ 66 ปีการศึกษา 2559 แข่งขันรายการการออกแบบสิ่งของเครื่องใช้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

3.1.2 ชนะเลิศ รางวัลเหรียญทอง แข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับภาคเหนือ จังหวัดลำปาง ครั้งที่ 66 ปีการศึกษา 2559 แข่งขันรายการการออกแบบสิ่งของเครื่องใช้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

3.1.3 ได้รับการคัดเลือกให้เป็นเด็กดีจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ในวันเด็กแห่งชาติประจำปี 2560

3.1.4 ชนะเลิศ รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 ครั้งที่ 67 ปีการศึกษา 2560 รายการการประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์ ประเภททดลอง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

3.1.5 รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียน ระดับภาคเหนือ จังหวัดกำแพงเพชร ครั้งที่ 64 ปีการศึกษา 2560 รายการการประกวดโครงงานวิทยาศาสตร์ ประเภททดลอง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

3.1.6 ได้รับคัดเลือกเป็นเด็กดีเด่นจังหวัดแพร่ เนื่องในโอกาสวันเยาวชนแห่งชาติ จังหวัดแพร่ ประจำปี 2560

3.1.7 รางวัลเด็กดีจากสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เนื่องในโอกาสวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี 2561

3.1.8 รางวัลเด็กและเยาวชนดีเด่น เข้าคารวะนายกรัฐมนตรี เนื่องในโอกาสวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี 2561 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

3.1.9 รางวัลเด็กและเยาวชนดีเด่น เข้ารับโล่เกียรติคุณ และเกียรติบัตร เนื่องในโอกาสวันเด็กแห่งชาติประจำปี 2561 จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

3.1.10 รางวัลเด็กประพฤติดีมีค่านิยม เนื่องในโอกาสวันเด็กแห่งชาติประจำปี 2561 วัฒนธรรมจังหวัดแพร่ กระทรวงวัฒนธรรม

3.1.11 รางวัลนักเรียนพระราชทานจังหวัดแพร่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2560 และเข้ารับการประเมินระดับกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ กลุ่มจังหวัดที่ 8 (รวมผลอย่างเป็นทางการ)

3.2 เด็กชายจาดุรงค์ แซ่หาญ ได้รับคัดเลือกเป็นเด็กดีเด่นจังหวัดแพร่ เนื่องในวันเยาวชนแห่งชาติจังหวัดแพร่ ประจำปี 2560

3.3 เด็กหญิงจินตจุฑา เชียงจันทา ได้รับรางวัลเหรียญทองระดับภาค เข้าร่วมแข่งขันสรวานุกรมไทย ประจำปี 2560 ครั้งที่ 9 ประกวดแต่งบทกลอน กาพย์ยานี 11 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น/เข้าร่วมแข่งขันสรวานุกรมไทย ระดับประเทศ ประจำปี 2560 ครั้งที่ 9 ประกวดแต่งบทกลอน กาพย์ยานี 11 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

3.4 เด็กชายทักษณัย ไพรธิสาร เด็กชายนรากร ราพฤทธิ์ และเด็กหญิงชุติกัญจน์ หมั่นไธสง รางวัลเหรียญทอง การแข่งขันปริศนาสร้างสรรค์วรรณคดีไทย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคเหนือ ครั้งที่ 67 จังหวัดกำแพงเพชร ครูผู้สอนนางสาวจินดา บุญคุ้ม

3.5 เด็กหญิงวิไลพร อินรส เด็กหญิงจิราพร พุฒิปัญญา และเด็กชายเอื้ออังกูร แซ่หาญ รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันโครงการวิทยาศาสตร์ประเภททดลอง ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคเหนือ ครั้งที่ 67 จังหวัดกำแพงเพชร ครูผู้สอนนางรัตติยาพร มุ่งดี ว่าที่รต.ไพภร มุ่งดี

3.6 เด็กหญิงสุจิตรา เลิศนราพันธ์ เด็กชายพีรวัฒน์ รอดจ้อย รางวัลเหรียญทองแดง การแข่งขันกีฬาวงชนรุ่นใหม่ งานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคเหนือ ครั้งที่ 67 จังหวัดกำแพงเพชร ครูผู้สอนนางสาวจินดา บุญคุ้ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรุณ จันทวานิช, และคณะ (2545) ได้ศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาโรงเรียนสมบูรณแบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ แนวทางและขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญ 14 องค์ประกอบ ปัจจัยหลักความสำเร็จ 38 ปัจจัย และดัชนีชี้วัด 61 ดัชนี (จัดลำดับโดยให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียน) ประกอบด้วย องค์ประกอบ ด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ (3 องค์ประกอบ) 1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็น คนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพัฒนาการทุกด้านเต็มตามศักยภาพ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ตามที่หลักสูตร และสถานศึกษากำหนด และคุณภาพผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ ชุมชนพึงพอใจ และศรัทธาต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน 3) โรงเรียนเป็นแบบอย่าง และให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ โรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นในการพัฒนาครูและบุคลากรร่วม และสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมชุมชน ครูและบุคลากรส่งเสริม และสนับสนุน โรงเรียนอื่นพัฒนาการจัดการศึกษา องค์ประกอบด้านกระบวนการ (4 องค์ประกอบ) 4) การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้เรียนคิดเองและปฏิบัติจริง ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียนถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงามเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ 6) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการมีส่วนร่วม มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ บริหารจัดการโดยให้โรงเรียนเป็นฐาน และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล 7) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร โรงเรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ที่ชัดเจน ครบวงจร ปฏิบัติได้ และมีความพร้อมรับการประเมินภายนอก องค์ประกอบด้านปัจจัย (6 องค์ประกอบ) 8) ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและจำนวนเพียงพอ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 7 ปัจจัย คือ ครูมีความสามารถจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ครูครบตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีภาระงานเหมาะสม มีขวัญ และกำลังใจในการประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสามารถพัฒนางานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และประพฤติ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ พื้นที่

โรงเรียน โครงสร้างพื้นฐาน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องบริการ และพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมกีฬาและการพักผ่อนเหมาะสม 10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ หลักสูตรของสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้เรียนและท้องถิ่น 11) สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 1 ปัจจัย คือ สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการเหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ 12) แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ห้องสมุดได้มาตรฐาน มีศูนย์วัฒนธรรมชุมชนในโรงเรียน มีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายไว้บริการแก่ผู้เรียน และชุมชน และองค์ประกอบด้านบริบท (1 องค์ประกอบ) 14) สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 3 ปัจจัย คือ ที่ตั้งเหมาะสม ชุมชนร่วมมือ และแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหลากหลาย ทิศนา ไชยมณี, และคณะ (2547) ได้ศึกษาชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โดยมีโรงเรียนเข้าร่วม 135 แห่ง โดยแต่ละโรงเรียนจะมีวัตถุประสงค์และจุดเน้นในการวิจัยที่แตกต่างกัน สำหรับโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการและมีจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนในด้านทักษะการคิด การพัฒนากระบวนการคิดที่หลากหลาย ตามแนวทางโครงการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้เรียนมีความสามารถทางการคิดมีทักษะทางการคิดที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น โดยครูจะใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด ที่หลากหลายด้วย

มานิตย์ นาคเมือง (2552) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ 1.1) สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ 1.2) สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน 1.3) สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 1.4) สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัย และ 1.5) สมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน 2) หลักการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอน ประกอบด้วย หลัก 5 ประการ คือ 2.1) หลักการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนา 2.2) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2.3) หลักการสนองความต้องการของผู้รับการพัฒนา 2.4) หลักการความยืดหยุ่นของกระบวนการและวิธีการพัฒนา 2.5) หลักการความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของครูผู้สอน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 3.1) การสร้างความต้องการในการพัฒนา 3.2) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา 3.3) การวางแผนการพัฒนา 3.4) การดำเนินการพัฒนา 3.5) การประเมินผลการพัฒนา

สิรินภา กิจเกื้อกูล (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูตามแนวปฏิรูป ประสพการณ์จากวิทยานิพนธ์ พุทธศักราช 2543-2551 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัญหาอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาครู ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง กิจกรรมพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการและงบประมาณมีจำกัด 2) รูปแบบการพัฒนาครูมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการขั้นสร้างกิจกรรมในการพัฒนาครู ขั้นติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 3) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้กระบวนการดำเนินงานของครูประสบความสำเร็จ คือ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของครู การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความเชี่ยวชาญของวิทยากรและลักษณะของกิจกรรมในการพัฒนาครู รวมทั้งความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหาร และวิทยากร 4) แนวทางในการผลิตและพัฒนาครูตามแนวปฏิรูป ควรมีการดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูตามสภาพจริงและดำเนินการพัฒนาครูโดยเน้นครูเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา

วิริยะ วรายุ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวางแผน (Planning) พบว่า มีการแต่งตั้งทีมงานร่วมกับผู้วิจัยทำการเทียบเคียงสมรรถนะในวิจัยครั้งนี้ และให้ความรู้กับทีมงานร่วมวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คู่มือในการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และมีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของทั้งสองโรงเรียน 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Data) พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนาสูงกว่าโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) ทุกรายการ 3) ผลการบูรณาการ (Integration) พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 4) ผลการปฏิบัติ (Action Plan) พบว่า มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินการ และมีการดำเนินการปรับเทียบซ้ำเมื่อแล้วเสร็จ

การดำเนินการตามแผนดำเนินการ ผลที่ปรากฏ คือ การดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เพิ่มขึ้นจากเดิมและใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด

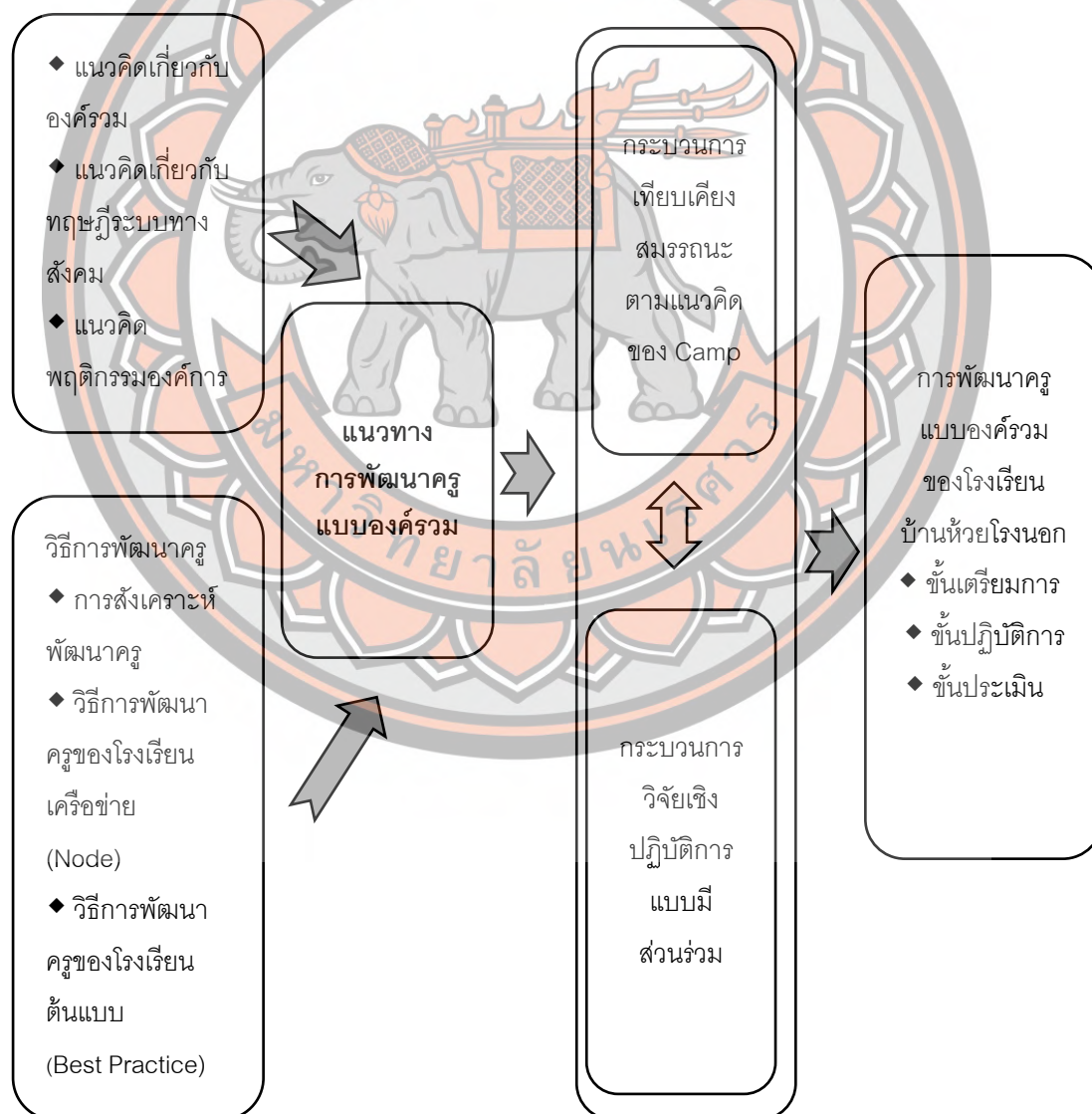
วัชรวิ กาศสนุก (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวางแผน พบว่า ได้จัดตั้งทีมงานได้ทีมงานที่ประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ครูโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) และผู้วิจัย รวมจำนวน 9 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน และตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน จำนวน 3 คน รวม 15 คน โดยการกำหนดสัดส่วน 9 : 3 : 3 และมีการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ คือ การพัฒนาระบบจิตศึกษาและคู่เทียบเคียง คือ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และเมื่อนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา พบว่า มีระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 1-3 ส่วนโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับ 5 ทั้ง 36 รายการ 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ช่วงห่างของการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ จิตศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนากับโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีค่าตั้งแต่ 2-4 รายการที่มีช่วงห่างน้อยที่สุด คือ ผู้ปกครอง ครู และเด็กๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ โดยมีช่วงห่างเท่ากับ 2 ส่วนรายการที่เหลือมีค่าช่วงห่างเท่ากับ 3 และ 4 3) ผลการบูรณาการ พบว่า เมื่อทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ได้รับทราบผลการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว มีมติกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ให้ดีขึ้น ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชน จิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา ทั้ง 36 รายการ ให้มีระดับการปฏิบัติในระดับ 3 ขึ้นไป 4) ผลการปฏิบัติ พบว่า เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วจึงมาจัดทำแผนการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ 1) การสร้างความเป็นชุมชน 2) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวก และ 3) การส่งเสริมการจัดกิจกรรมจิตศึกษาในโรงเรียน และนำไปปฏิบัติเป็นเวลา 1 ภาคเรียน สิ้นสุดภาคเรียนประเมินผลแล้ว พบว่า โรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีการพัฒนาระบบจิตศึกษา ใน 3 องค์ประกอบดีขึ้น และเมื่อเปรียบเทียบซ้ำพบว่า เมื่อนำผลไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 3 คือ ระดับการปฏิบัติตั้งแต่ 3 ขึ้นไป พบว่า มีรายการข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับเป้าหมายและ สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวน 34 รายการ และรายการข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 2 รายการ คือ 1) มีกระบวนการสร้าง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ระหว่างครูและผู้บริหาร ทั้งระดับกลุ่ม และระดับโรงเรียนในลักษณะ BAR (Before Action Review) DAR (During Action Review) และ AAR (After Action Review) และ 2) มีกระบวนการวางแผน แลกเปลี่ยนแบ่งปันระหว่างชุมชนแห่ง การเรียนรู้ของครูระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

สมบัติ นพรัก, และคณะ (ม.ป.ป.) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: กรณีศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า 1) การวิเคราะห์บริบทโรงเรียน พบว่า ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างเต็มความสามารถ ส่วนผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านวิชาการ บริหารบุคคล และบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมาก โรงเรียนนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครู และผู้บริหาร แบบโรงเรียนเป็นฐาน ที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะตามบริบทของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน ที่แตกต่างกัน ร่วมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ของคณะศึกษาศาสตร์ และสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาในการ ส่งเสริมพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตาม ประเมินผล 2) การสร้างและสังเคราะห์รูปแบบ การพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เริ่มด้วย การดำเนินการร่วมกัน โดยคณะศึกษาศาสตร์ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการคัดเลือก โรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เชื้ออำนาจความ สะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม และโรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุง การดำเนินงาน สำหรับผลการสังเคราะห์ได้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่ใช้ทฤษฎีเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ร่วมกับการใช้กระบวนการวงจร PDCA 3) การใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก คณะศึกษาศาสตร์ได้ดำเนินการพัฒนา โรงเรียนตามโครงการที่ร้องขอจากโรงเรียน หลังจากนั้นดำเนินการประเมินความคิดเห็นของครูและ ผู้บริหาร ซึ่งพบว่า 3.1) ผู้บริหารพึงพอใจมากที่สุดต่อกระบวนการพัฒนาผลการเรียนรู้จากกระบวนการ พัฒนาที่จัดขึ้น 3.2) ครูพึงพอใจมากที่สุดต่อทักษะปฏิบัติและการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา สำหรับการ เรียนรู้ของครูใน และนอกโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 3.3) นักเรียนหลังร่วมกิจกรรมเกิด การเปลี่ยนแปลงในทางบวกมากขึ้น 3.4) ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมเป็นวิทยากรท้องถิ่น และให้การ สนับสนุนด้านงบประมาณ 4) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาครู และผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็น ฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 4.1) นำความต้องการมาจัดทำเป็นแผนการพัฒนา 4.2) กำหนด นโยบาย ทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาของโรงเรียน 4.3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ความ

มุ่งมั่น และตั้งใจในการพัฒนาเพื่อคุณภาพการศึกษา 4.4) ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือกับนักวิชาการ ผู้รู้ในท้องถิ่น ชุมชนในการพัฒนาครู และการศึกษาในโรงเรียน 5) ครูตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง 6) การให้ความร่วมมือในการอบรมในการพัฒนาครู และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย 7) การเสริมพลังการเรียนรู้ของครู และพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน 8) ความร่วมมือของชุมชนในการพัฒนาการเรียนการสอน 9) การร่วมมือของเขตพื้นที่ในการพัฒนาและติดตามผล

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 10 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

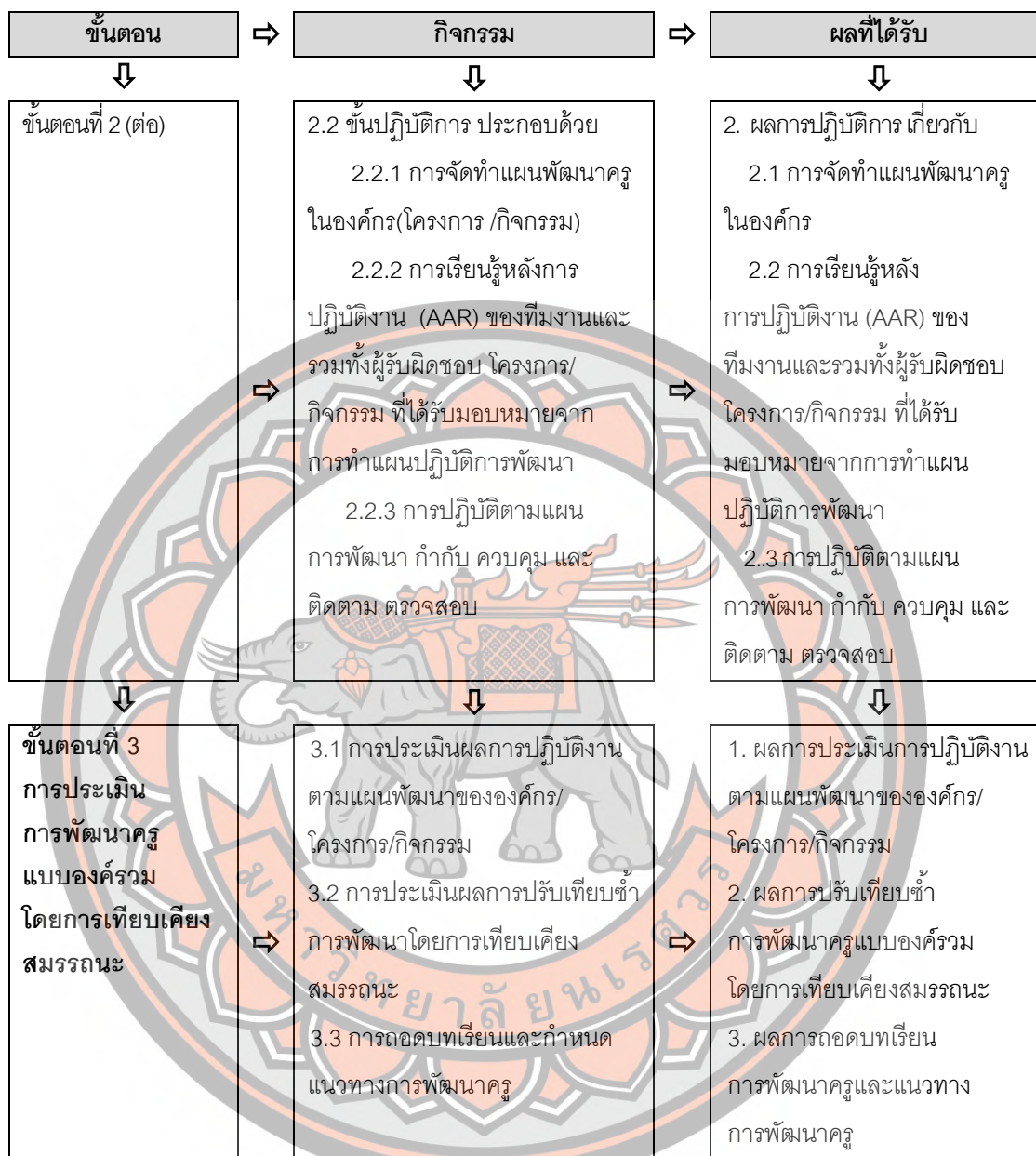
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นการวิจัยที่ใช้ขั้นตอนของการเทียบเคียงสมรรถนะมา ผสมผสานกับขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ประยุกต์มาเป็นขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 11 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



ภาพ 11 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม เป็นการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการพัฒนาครู ที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ และโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) รวมถึงการสังเคราะห์เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

1. แหล่งข้อมูล

- 1.1. ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูโรงเรียน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน
- 1.2. ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 5 คน
- 1.3. ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) จำนวน 26 โรงเรียน
- 1.4. เอกสารรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง

โรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

- 1.5. เอกสารการพัฒนาครูของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1.1 แบบสัมภาษณ์การพัฒนาครูแบบองค์รวมเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์ในประเด็น โดยการการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และคณะครูโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ในประเด็นการพัฒนาครูแบบองค์รวม

2.1.2 แบบบันทึกผลการสังเคราะห์รายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบ (Node) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC เป็นแบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นการสัมภาษณ์

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 แบบสังเคราะห์แนวทางของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เป็น คู่เทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยสร้างตารางสรุปประเด็นหลักๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 แบบสัมภาษณ์แนวทางของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยดำเนินการสร้าง ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูแบบองค์รวมและการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 2) กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม
- 3) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาต่อไป
- 4) จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำการติดต่อ และนัดหมายกับโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาครูทั้งระบบโดยตรง

3.2 เข้าร่วมสังเกตการณ์และทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC ในวันที่ 29 กันยายน-3 ตุลาคม 2560 ณ โรงแรม ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 26 คน

3.3 ทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และคณะครูของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบการพัฒนา เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาครูแบบองค์รวม เพื่อกำหนดเป็นคู่เทียบเคียงสมรรถนะ ในวันที่ 25-26 ตุลาคม 2560 ณ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จำนวน 5 คน

3.4 ผู้วิจัยขอข้อมูลสรุปรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบ (Node) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC เป็นแบบบันทึกผลการวิเคราะห์เอกสารตามประเด็นการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และคณะครูของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหา จำแนกตามประเด็นการสัมภาษณ์

4.2 ข้อมูลจากรายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบ (Node) ที่เปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่สอดคล้องกับประเด็นสัมภาษณ์

4.3 นำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยนำเสนอในลักษณะตารางวิเคราะห์ เปรียบเทียบเนื้อหาตามประเด็นที่ศึกษาจำแนกตามผลการสังเคราะห์เอกสารผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล และผลการสังเคราะห์รายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ (Node) ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และคณะครูโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วทำการสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม เพื่อนำไปกำหนดเป็นประเด็นในการเทียบเคียงสมรรถนะต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

การดำเนินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการ และขั้นปฏิบัติการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการ** มีขั้นตอนดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เตรียมทีมงาน 2) การวิเคราะห์ ประเด็นและช่องว่าง (Gap) การพัฒนา 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา

1.1 แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน

1.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย

แบบบันทึกการประชุม/วางแผน การดำเนินการต่อไป

1.2.1 การเตรียมทีมงาน

1.2.1 การวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่าง (Gap) การพัฒนา

1.2.3 การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา

สำหรับการสร้างเครื่องมือดังกล่าวผู้วิจัยทำการยกร่างเครื่องมือ และนำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พัฒนาแล้วปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนการนำไปใช้

1.3 **ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

1.3.1 การเตรียมทีมงาน ผู้วิจัยได้ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ กับคณะครูในเหตุผล ความสำคัญของการทำวิจัย ชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ของทีมเทียบเคียงสมรรถนะ ทีมพัฒนาครู โดยมีการประชุมทีมงาน ในวันที่ 11 ตุลาคม 2560 และมีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ของทีมงานทั้ง 2 ทีม โดยให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูโดยใช้นวัตกรรม PLC/จิตศึกษา/PBLและแนวทางการทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการวิจัยเชิงพัฒนา

1.3.2 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู ได้ร่วมวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่าง (Gap) การพัฒนาโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (NODE) โรงเรียนที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยใช้เกณฑ์การประเมินระดับคุณภาพการดำเนินงาน เป็น 6 ระดับ ตามตาราง 5

ตาราง 5 แสดงระดับผลการประเมินประเด็นการพัฒนา

ระดับ	พฤติกรรม
0	ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร
1	มีการดำเนินการน้อยมากและ ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครองได้มายน้อยอย่างไร
2	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครองบางส่วนแต่ยังไม่ชัดเจนนัก
3	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 40-60
4	มีการดำเนินการโดยส่วนใหญ่ เริ่มเป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง และชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 60-80
5	มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ต่อเนื่อง เป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กรและชุมชน (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 80

1.3.3 ทีมงานพัฒนาครู ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เวลา 13.00-15.00 น. เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบบันทึกการประชุม แบบบันทึกผลการเรียนรู้ และแบบบันทึกผลการศึกษาเอกสาร หลักฐานต่างๆ ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในขั้นต้น

1.4.2 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเครื่องมือต่างๆ มาทำการจำแนก จัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นของแต่ละเครื่องมือ

1.4.3 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมตามประเด็นที่สอดคล้องกับ
 ขั้นการเตรียมการของการวิจัยในงานวิจัย ในเรื่องต่อไปนี้

- 1) รายชื่อทีมงาน
- 2) ผลการวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่าง (Gap) การพัฒนา
- 3) ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูขององค์กร

2. **ขั้นปฏิบัติการ** มีขั้นตอนดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำแผนการพัฒนาคู
 แบบองค์กรรวมในองค์กร 2) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา กำกับ ควบคุม และการติดตาม ตรวจสอบ

2.1 แหล่งข้อมูล

2.1.1 ทีมพัฒนาคู จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน
 1 คน และคณะครู จำนวน 7 คน

2.1.2 ครูผู้รับผิดชอบ 5 โครงการ/กิจกรรม จำนวน 8 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

2.2.1 แบบบันทึกการประชุมทำแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรมพัฒนาคู
 แบบองค์กรรวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

2.2.2 แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงานและ
 รวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา

2.2.3 แบบบันทึกการติดตามการดำเนินโครงการตามปฏิทิน ปัญหา อุปสรรค
 และแนวทางแก้ไข

สำหรับเครื่องมือวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยทำการยกร่างเครื่องมือ แล้วนำเสนอ
 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อน
 นำไปใช้

2.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

2.3.1 การจัดทำแผนการพัฒนาคูแบบองค์กรรวมขององค์กรโดยการเทียบเคียง
 สมรรถนะ โดยทีมพัฒนาคู ร่วมกันจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560 โดยนำ
 ร่างแผนการพัฒนา ให้อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ และทำการการปรับปรุงแก้ไข

2.3.2 การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินโครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการ
 ของผู้รับผิดชอบ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด คือภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 โดยในระหว่าง
 การดำเนินการ ผู้วิจัย และทีมพัฒนา ทำการกำกับติดตาม

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 ทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการทำการรวบรวมข้อมูลตามเครื่องมือที่เป็นแบบบันทึกผลการประชุม และแบบบันทึกผลการเรียนรู้

2.4.2 ทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการ นำข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้จากข้อ 1) มาทำการจำแนกจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นย่อยที่ระบุในเครื่องมือ

2.4.3 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ในเรื่องต่อไปนี้

1) สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการ โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาครูแบบองค์รวม

2) ผลการเรียนรู้ หลังการปฏิบัติงาน (ARR) ของทีมเทียบเคียงสมรรถนะทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1. แหล่งข้อมูล

- 1.1 ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม จำนวน 8 คน
- 1.2 กลุ่มเป้าหมายของโครงการพัฒนา 5 โครงการ จำนวน 21 คน
- 1.3 ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน

1.4 ทีมพัฒนาครู จำนวน 8 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ แบบประเมินผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อดำเนินการประเมินโครงการ/กิจกรรม การพัฒนาครู และประเมินผลการปรับเทียบชี้การพัฒนาคูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ว่าหลังจากปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมตามแผนดำเนินการแล้ว ผลการดำเนินการเป็นอย่างไร สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับสภาพปัจจุบันด้านการพัฒนาครูของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มากน้อยเพียงใด และสอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

2.1.1 แบบตรวจสอบประกาศจุดเน้นการพัฒนาครู มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ข้อประกาศ จุดเน้น การพัฒนาครู เพื่อแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเป็นรายบุคคล

2.1.2 แบบบันทึกจำนวนคนที่เข้าร่วมประชุมชี้แจงและให้ความเห็นชอบ เป็นแบบบันทึกการเข้าร่วมประชุมของคณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้าร่วมประชุมพิจารณาประกาศ จุดเน้น การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

2.1.3 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนา ครูทั้งระบบ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จุดเน้นด้านการพัฒนาครูของโรงเรียนเป็นรายข้อ และข้อเสนอแนะ เป็นรายบุคคล

2.1.4 แบบตรวจสอบปฏิธานในการพัฒนาครู มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบความคิดเห็นต่อปฏิธานรายข้อจำนวน 5 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะรายบุคคล

2.1.5 แบบสอบถามความพึงพอใจ มีลักษณะ เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจ ต่อการดำเนินการด้านต่างๆของโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครู 5 โครงการ เป็นแบบประเมินรายการ (Check List) มีระดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามประเด็นที่สอบถาม

2.1.6 แบบบันทึกตารางวิธีและ Time line มีลักษณะเป็นแบบบันทึกการจัด กิจกรรมตามปฏิทินของโรงเรียน เพื่อบันทึกผลการติดตาม การจัดกิจกรรมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL ตลอดภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2560

2.1.7 แบบสอบถามความพึงพอใจช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจ ที่มีการประเมินรายการ ด้วยระดับ ความพึงพอใจ 5 ระดับ (Rating Scale) สอบถามผู้เกี่ยวข้องรายบุคคล

2.1.8 แบบสำรวจแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล มีลักษณะเป็นแบบสำรวจ การจัดทำแผนพัฒนาครูรายบุคคล ระดับสถานศึกษา โดยผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้สำรวจเป็นรายบุคคล

2.1.9 แบบประเมินสมรรถนะครู มีลักษณะเป็นการประเมินสมรรถนะครูด้าน ต่างๆ มีข้อคำถามเพื่อประเมินเป็นข้อๆ ให้ประเมินระดับคุณภาพ 5 ระดับ (Rating Scale)

2.1.10 แบบสำรวจการใช้ 3 นวัตกรรม มีลักษณะแบบสำรวจการดำเนินการใช้ นวัตกรรมทั้ง 3 แบ่งเป็นรายการสำรวจ 10 ข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลการใช้ 3 นวัตกรรม ในการปฏิบัติงาน

2.1.11 แบบติดตามการดำเนินการทำ PLC ตามปฏิทิน มีลักษณะแบบติดตาม การดำเนินการทำ PLC ตามปฏิทินของโรงเรียน ให้บันทึกติดตามการจัดกิจกรรม รายช่วงชั้น และ ระดับโรงเรียน ที่ได้กำหนดไว้ในรอบสัปดาห์ รอบเดือน

2.1.12 แบบประเมินประสิทธิผลของ PLC ที่มีต่อ ความรู้ทักษะและเจตคติ/ จิตวิญญาณความเป็นครู เป็นลักษณะแบบประเมินรายข้อของการใช้กระบวนการ PLC มีระดับ การประเมินเป็นระดับคุณภาพ 5 ระดับ (Rating Scale)

2.1.13 แบบประเมินความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ฯ ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบประเมินรายข้อ เป็น 5 ระดับ (Rating Scale)

2.1.14 แบบสะท้อนการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้บริหาร มีลักษณะเป็นแบบบันทึก เป็นประเด็นหัวข้อ ให้เขียนสะท้อนการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้บริหาร ตามหัวข้อที่กำหนด 3 ประเด็นหลัก

2.1.15 แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อบันทึกการถอดบทเรียนการเรียนรู้ในการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จากการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนดำเนินการที่จัดทำขึ้น

2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 แบบตรวจสอบ แบบบันทึก แบบประเมิน แบบสอบถาม ที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวนมาก ในการประเมินผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ผู้วิจัยดำเนินการ ในภาพรวม ดังนี้

1) นำวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม/กลุ่มเป้าหมาย/การวิเคราะห์ข้อมูล/เกณฑ์ที่กำหนดในแผนดำเนินการ มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

2) จัดทำเครื่องมือตามรูปแบบของการเก็บข้อมูล ตามขั้นตอน 1) ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

3) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข และจัดพิมพ์เครื่องมือตามแบบประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการ ดำเนินการประเมินโครงการ/กิจกรรมตามกำหนดการ หลังการปฏิบัติการพัฒนาครู ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560

3.2 ทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการดำเนินการตามโครงการ/กิจกรรมกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมายการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากแบบประเมินผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการกิจกรรมการพัฒนาครูแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยนำผลจากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ เทียบกับเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามตาราง 6

ตาราง 6 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	1. ประกาศของสถานศึกษาการใช้จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู	-	แบบตรวจสอบประกาศจุดเน้นการพัฒนาครูฯ	ตรวจสอบประกาศฯ	มีประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร
			2. ระดับการมีส่วนร่วมของการกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. ผู้บริหารและคณะครู จำนวน 21 คน 2. คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 15 คน	1. แบบบันทึกจำนวนคนที่เข้าร่วมประชุมชี้แจงและให้ความเห็นชอบ 2. แบบสอบถามการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ	ความถี่ ร้อยละ ร้อยละ 80
2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. เพื่อสร้างความ เป็นชุมชนสนามพลังบวก ในสถานศึกษา	1. มีปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	-	แบบตรวจสอบปณิธานในการพัฒนาครู	$\bar{X} \geq 3.5$ จำแนกตามความคิดเห็น	มีปณิธานในการพัฒนาครู เป็นลายลักษณ์

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) (ต่อ)	2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้การปฏิบัติงานของครูเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน					
		2. ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคารสถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน	คณะกรรมการนักเรียนและครูจำนวน 20 คน	แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมฯ	\bar{X} , S.D.	$\bar{X} \geq 3.5$
		3. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง	ครูจำนวน 20 คน	แบบประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพของครู	ร้อยละของครูที่เห็นว่ากิจกรรมที่สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพ	ร้อยละ 80
		4. ความพึงพอใจของคณะครูที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	ครูจำนวน 20 คน	แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	\bar{X} , S.D.	$\bar{X} \geq 3.5$

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อสร้างวิธีการพัฒนาครูแบบองค์รวม ครอบคลุมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC อย่างต่อเนื่อง	1. มีตารางวิถีและ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน	-	แบบบันทึกตารางวิถีและ Time line	ตรวจสอบ ตารางวิถี และ Time line	มีตารางวิถี และ Time line
	2. เพื่อสนับสนุนการใช้กระบวนการ PLC และใช้ ICT เป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารระดับโรงเรียนและ การจัดการความรู้	2. มีช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยใช้ ICT	ครูจำนวน 20 คน	แบบสอบถามความพึงพอใจ ช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ความถี่ และ \bar{X} , S.D.	1. มีอย่างน้อย 1 ช่องทาง 2. พึงพอใจระดับมากขึ้นไป

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ (ต่อ)	3. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของคณะครูผู้การปฏิบัติ	3. แผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล	ครูจำนวน 20 คน	แบบสำรวจแผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล	ความถี่	ทุกคน
	4. เพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะตามระดับการพัฒนาครู	4. ร้อยละของครูที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	ครูจำนวน 20 คน	แบบสำรวจแผนฯ	ความถี่ ร้อยละ	ร้อยละ 80
	5. สมรรถนะตามการพัฒนาครู หลังการทำแผน/โครงการ/กิจกรรม พัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา	ครูจำนวน 20คน	แบบประเมินสมรรถนะฯ	\bar{X} , S.D.	มีนัยสำคัญทางสถิติ	
6. ร้อยละของครูที่มีผลงานการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC (แผนการจัดกิจกรรมจิตศึกษา	-	แบบสำรวจการใช้ 3 นวัตกรรม	ความถี่ ร้อยละ	ร้อยละ 100		

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
		แผนการจัดกิจกรรม PBL และ Log book/ Self Reflection)				
4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนาให้กับครูแกนนำ	1. ร้อยละของครูแกนนำ ที่มีสมรรถนะระดับ 4 (Mentor) ขึ้นไป	ครูจำนวน 20คน	แบบประเมินสมรรถนะครู		ร้อยละ 50 จากทั้งหมด
	2. เพื่อเพิ่มพูน/พัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	2. ร้อยละของครูแกนนำที่มีความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator)	ครูแกนนำ 11 คน	แบบประเมินความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator)		\bar{X} , S.D.

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ต่อ)		3. การดำเนินการทำ PLC ระดับ	ครูจำนวน 20 คน	แบบติดตามการดำเนินการ	\bar{X} , S.D.	ร้อยละ 80 เป็นไปตามปฏิทิน
		ช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามวิธีและ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด		ทำ PLC ตามปฏิทิน		
		4. ร้อยละของครูที่ได้พัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	ครูจำนวน 20 คน	แบบประเมินประสิทธิผลของ PLC ที่มีต่อ ความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณความเป็นครู	ความถี่ ร้อยละ	ร้อยละ 80

ตาราง 6 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มเป้าหมาย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	เกณฑ์
5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพการนำของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา	1. ระดับของความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา	ผู้บริหาร 1 คน และ ครู จำนวน 20 คน	แบบประเมินความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการพัฒนาครูแบบองค์รวม ของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X} , S.D.	หลังสูงกว่าก่อน
	2. เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะแนวราบเสมือนพี่น้อง	2. การเปลี่ยนแปลงตนเองและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	แบบสะท้อน การเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้บริหาร	วิเคราะห์เนื้อหา	มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

4.1 เพื่อดำเนินการประเมินเปรียบเทียบซ้ำกับผลดำเนินการพัฒนาครูของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และค่าเป้าหมายที่กำหนด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเทียบกับเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

4.1.1 การดำเนินการเปรียบเทียบซ้ำกับผลการดำเนินการพัฒนาครูของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก สรุปผลการประเมิน ดังนี้

ลดลง หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตามประเด็นนั้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น หลังการพัฒนา

เท่าเดิม หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตามประเด็นนั้น ไม่แตกต่างจากเดิม หลังการพัฒนา

เพิ่มขึ้น หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตามประเด็นนั้น มีผลการดำเนินงานที่แย่ลง หลังการพัฒนา

4.1.2 การดำเนินการเปรียบเทียบซ้ำกับค่าเป้าหมายที่กำหนดสรุปผลการประเมิน ดังนี้

ต่ำกว่าเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด

พอดีเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานเท่ากับค่าเป้าหมายที่กำหนด

สูงกว่าเกณฑ์ หมายถึง การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ตัวชี้วัดนั้นมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด

4.2 ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อถอดบทเรียน การเรียนรู้ในการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการถอดเทปบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม จากการสังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์การพัฒนาครูแบบองค์รวม ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู โรงเรียน ลำปางมาศพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล(Node) และรายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1. ผลการดำเนินการขั้นเตรียม ประกอบด้วย

1.1 ผลการเตรียมทีมงาน

1.2 การวิเคราะห์ประเด็นและช่องว่าง(Gap) การพัฒนาครูแบบองค์รวม

1.3 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครู

2. ผลการดำเนินการขั้นปฏิบัติการ ประกอบด้วย

2.1 ผลการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาครูแบบองค์รวม

2.2 ผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงานและรวมทั้งผู้รับผิดชอบ

โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา

ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 ผลการประเมินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูแบบองค์รวมตามตัวชี้วัด

1.2 ผลการดำเนินการปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง

สมรรถนะ

2. ผลการถอดบทเรียนการพัฒนาครูแบบองค์รวมและแนวทางการพัฒนา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม จากการสังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ การพัฒนาครูแบบองค์รวม และการสังเคราะห์รายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปแนวทางการพัฒนาครู จากการสังเคราะห์เอกสารและผลการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนปลายทางพัฒนาและคณะครู จำนวน 5 คน การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) จำนวน 26 คน และการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบ ที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบ โดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม แสดงผล ดังตาราง 7



ตาราง 7 แสดงผลการศึกษานโยบายการพัฒนาครูแบบองค์รวม

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
1. การพัฒนาครู ระดับองค์กร					
1.1 กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การ พัฒนาครู	กำหนดเป้าหมาย การพัฒนาครูทั้ง ความรู้ (K) ทักษะ (S) และ คุณลักษณะ (A) และ กำหนดระดับการพัฒนาครู 5 ระดับ	สื่อสารให้ครูทราบถึง เป้าหมายและวิธีการ พัฒนาครู ที่สัมพันธ์กับ การการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนทั้งปัญหาภายใน และปัญหาภายนอก	กำหนดทิศทางการ พัฒนาครูที่ชัดเจน ในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับ โครงสร้าง และการนำทีม	1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการนำองค์กรกำหนด นโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการพัฒนา คุณภาพขององค์กร 2. โรงเรียนกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ระบุถึง การพัฒนาครูครอบคลุม การพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer)	1.1 การกำหนดนโยบาย ยกระดับการพัฒนาครู 1.1.1 การกำหนด เป้าหมายการพัฒนาครูให้ ครอบคลุมการพัฒนาครูทุก ระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer) 1.1.2 กำหนดพฤติกรรม หรือสมรรถนะครูครอบคลุม ทุกระดับ 1.1.3 กำหนดจุดเน้นของ โรงเรียนในการสร้างความ

ตาราง 7 (ต่อ)

<p>ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม</p>
<p>เป็นชุมชน (ปณิธานของ การเป็นครู สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของครู และการสร้าง สัมพันธภาพเชิงบวก)</p> <p>1.1.4 กำหนดจุดเน้น ในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) เป็น วิธีการหลักในการพัฒนาครู ทั้งระบบ</p>					

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
1.2 กำหนด สภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการพัฒนาครู	1. สร้างความเป็นชุมชน และสภาพแวดล้อมรวมทั้ง สัมพันธ์ภาพเชิงบวกที่ เอื้ออำนวย 1. กำหนดปณิธานของ การเป็นครูที่มีวุฒิภาวะ	สร้างสิ่งแวดล้อมใน โรงเรียนทางกายภาพ (สะอาด/ปลอดภัย) สร้างสิ่งแวดล้อมที่เป็นวิถี สร้างสัมพันธ์ภาพของ นักเรียนและครู	สร้างบรรยากาศ การทำงาน และการอยู่ ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง โรงเรียนเชิงระบบ	สร้างความเป็นชุมชน ที่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่ร่มรื่น สะอาดปลอดภัย สัมพันธ์ภาพเชิงบวกของ คนในองค์กร และวิถีการอยู่ ร่วมกันและการปฏิบัติงาน ที่มีความหมายและต่อเนื่อง	1.2 การสร้างความเป็น ชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานและการ พัฒนาครู (สนามพลังบวก) 1.2.1 กำหนดปณิธาน ในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน 1.2.2 การสร้างสภาพ แวดล้อมทางกายภาพและ สถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา รูปแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
					1.2.3.การส่งเสริม สัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่าง คณะครูด้วยกิจกรรม และ การสร้างสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคล
1.3 กำหนด โครงสร้างการพัฒนาครู	1. กำหนดวิธีการพัฒนาครู โดยใช้ PLC 2. กำหนดทีมงานพัฒนา (ทีมบริหาร ทีมวิชาการและ ทีมร่วมใจ) 3. การหมุนเวียนงาน	1. สร้างและบริหารวิถีที่เกิด ให้มีความชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นวิถี ทั้งการทำ PLC จิตศึกษา และ PBL 2. สร้างการรับรู้ทั้งองค์กร ว่าเรากำลังจะไปไหน ตอนนี้เราอยู่ที่ไหน เราจะไป อย่างไร เน้นการสื่อสาร	ขับเคลื่อนระบบกลุ่ม สู่ระบบองค์กร ภายใต้ การนำของผู้บริหาร สถานศึกษา การนำ จึงมีตั้งแต่ระดับตัวบุคคล ระดับทีมงาน และระดับ องค์กร การพัฒนาครู ของโรงเรียนใช้	1. การจัดโครงสร้าง และวิถี การทำงานขององค์กรใน การพัฒนาครู 2. ออกแบบวิถีประจำวัน ของโรงเรียนในภาพรวมสู่ การปฏิบัติ ที่สอดคล้องกับ นวัตกรรม จิตศึกษา/ PLC/PBL	1.3 การกำหนดโครงสร้าง และวิธีการพัฒนาครู 1.3.1 การกำหนดตาราง วิธีการทำ PLC และการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL 1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
		ที่เน้นแลกเปลี่ยนเรื่องดี ที่แชร์กันทันที	กระบวนการ PLC เป็นหลักสำคัญ	3. สร้างแนวปฏิบัติ มีนวัตกรรม และนวัตกรรม ใหม่ที่มุ่งพัฒนาครูในองค์ รวม ส่งเสริมให้ครูมีปัญญา ภายใน ปัญญาภายนอก และมีพัฒนาการตาม ลำดับของการพัฒนา	1.3.3 การกำหนดช่องทาง การสื่อสารของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้ เทคโนโลยี
1.4 การใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาครู	ใช้ ICT ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และจัดการความรู้ใน ระดับองค์กรและเครือข่าย	ใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใช้ ICT ในการจัดการ เรียนรู้และแลกเปลี่ยน เรียนรู้	ใช้ ICT ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และจัดการความรู้ใน ระดับองค์กรและเครือข่าย	
1.5 กำหนดแผนงาน/ โครงการพัฒนาครู	การฝึกอบรม/การประชุม เชิงปฏิบัติการ	1. วางแผนการพัฒนาครู อย่างเป็นระบบ 1. การส่งเสริมครูเข้ารับ การพัฒนาด้วยวิธีการที่	ให้การสนับสนุน การพัฒนาครูอย่าง ต่อเนื่อง	สร้างชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพ (PLC) เป็น แนวทางใหม่ที่จะพัฒนาครู ให้มีคุณภาพด้วยการสร้าง	1.4 การกำหนดแผน การพัฒนาครูและ ประเมินผลการพัฒนา 1.4.1 การกำหนด

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
		หลากหลาย ตั้งแต่ ปรับ Mindset การสร้างทักษะ		พลังการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ PLC ยกกระดับความรู้ ความเข้าใจของครู ยกกระดับทักษะของครู แต่ละคน ช่วยให้ครู แต่ละคนค้นพบความหมาย ของชีวิต	แผนการพัฒนาครูทั้งระบบ โรงเรียนที่ครอบคลุม เป้าหมาย (ระดับการพัฒนา ครู) และโครงการส่งเสริม พัฒนาครูที่ครอบคลุม การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC สู่ การปฏิบัติ 1.4.2 การจัดทำ แผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan)

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
					1.4.3 การนำเสนอ การปฏิบัติงานและ การประเมินผล การปฏิบัติงานของครู
2. การพัฒนาครู ระดับกลุ่ม/ทีม 2.1 สร้างทีมการเรียนรู้	1. สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ PLC, Share and learn, Dialogue, BAR, DAR, AAR, SS, LS, CS, ถอดบทเรียน, Reflection 2. Coaching and Mentoring	1. เลือกครูแกนนำ เพื่อขยายผลการเรียนรู้ ทั้งองค์กร 2. เสริมพลังครู เป็นที่ปรึกษา 3. บ่มเพาะ เข้าไปกำกับ นิเทศ	1. ทำหน้าที่เป็นโค้ช หนุนให้เกิด PLC ต่อเนื่อง 2. ชวนทีมประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 3. สร้างครูแกนนำ คอย ช่วยเหลือและขยายผล	1. สร้างความเข้าใจให้กับ บุคลากรในโรงเรียนทุกคน มองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมกัน และรู้ วิธีในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกัน	2.1 การเพิ่มศักยภาพของ ครูโดยใช้ระบบที่เลี้ยง 2.1.1 การประเมิน ศักยภาพตามระดับการ พัฒนาครู 2.1.2 การพัฒนา ศักยภาพครูได้ช ครูที่เลี้ยง

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
3. การเรียนรู้คู่สัญญา รูปแบบเครือข่ายกลุ่ม สัมพันธ์ ปิยมิตรสัมพันธ์	3. การเรียนรู้คู่สัญญา รูปแบบเครือข่ายกลุ่ม สัมพันธ์ ปิยมิตรสัมพันธ์	4. เรียนรู้ร่วมกัน	กับครูคนอื่นๆ	2. การทำ PLC กับกลุ่มครู ที่เป็นกระบวนการ Dialogue หรือ Creative Discussion ทั้งกลุ่มใหญ่ หรือกลุ่มเล็ก เพื่อพัฒนา งาน ติดตามงานและ ประเมินผลการพัฒนาครู	2.1.3 การพัฒนาทักษะ ของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และ ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวงสนทนา PLC 2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา 2.2 การสร้างชุมชนการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ 2.2.1 การทำ PLC ระดับ ช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS 2.2.2 การทำ PLC ระดับ โรงเรียน

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
3. การพัฒนาครู ระดับบุคคล 3.1 การพัฒนา ตนเองของครู	1. กระบวนการเรียนรู้ด้วย ตนเอง โดยออกแบบ วางแผนพัฒนา/ปรับแผน ร่วมกับ Mentor ลงมือ ปฏิบัติจริง ทัศนคติ ทบทวน ประเมิน Reflection สม่่าเสมอ 1. เรียนรู้ตลอดชีวิต ร่วม สร้างการเรียนรู้สู่การ พัฒนาผู้เรียน	1. ครูทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) 2. เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 3. พัฒนาตนเอง และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ	1. ครูทำแผนพัฒนา ตนเอง (ID Plan) 2. เรียนรู้จากการ ปฏิบัติจริง 3. พัฒนาตนเอง และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ	1. กระบวนการเรียนรู้ด้วย ตนเอง โดยออกแบบ วางแผนพัฒนา/ปรับแผน ร่วมกับ Mentor ลงมือ ปฏิบัติจริง ทัศนคติ ทบทวน ประเมิน Reflection สม่่าเสมอ 2. เรียนรู้ตลอดชีวิต ร่วมสร้างการเรียนรู้สู่ การพัฒนาผู้เรียน	3.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง 3.2 พัฒนาตนเอง และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวง PLC สม่่าเสมอ

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา รูปแบบองค์กรรวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์กรรวม
3.2 การนำของ ผู้บริหาร	ผู้บริหารนำองค์กร	Course โครงการพัฒนา ผู้นำ True Leader 1. เป็นแบบอย่างในการ นำพาทุกคนไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน 2. การเป็นแบบอย่างใน ด้านพฤติกรรม 3. สื่อสารให้ทุกคนใน องค์กรเห็นภาพรวม เกี่ยวกับเป้าหมายของ การพัฒนาผู้เรียน จิตศึกษาในการบริหารและ ทำงานของตนเองและของ ครู ผ่านกระบวนการ PLC	1. มุ่งเป้าหมายการ พัฒนาเด็กมากกว่า ไกล กว่าเด็กสอบ O-Net/สอบ เข้ามหาวิทยาลัยได้ แต่ เป็นการมองอนาคตของ เด็กทั้งชีวิต 2. มองเห็นแบบองค์กรรวม และมุ่งเปลี่ยนแบบองค์ รวม ไม่ใช่ทำอะไรเป็น ส่วนๆ 3. เอาใจใส่ และ เปลี่ยน จากสั่งมาเป็นหนุนเสริม สร้างบรรยากาศการให้ กำลังใจ เสริมพลังครู	1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำมากกว่าผู้บริหาร มีเจตจำนงต่อการกำหนด เป้าหมายการศึกษาที่ พัฒนาผู้เรียนแบบองค์กรรวม ทุกด้าน 2. เป็นต้นแบบของการใช้ ชีวิต การปฏิบัติงานและ การปฏิบัติตน 3. อุทิศแรงกายใจ และ ความสุขสบายส่วนตัว เพื่อจัดการศึกษาแบบ สัมมาทิว	3.2. การปรับเปลี่ยน บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน 3.2.1 การปรับเปลี่ยน ตนเอง 1) การปรับเปลี่ยน มุมมองและเป้าหมายของ ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) การตั้งคำถาม กับตนเองกับวิธีการพัฒนาครู วิธีการเดิมที่ส่งผลการ พัฒนาผู้เรียน 3) การกล้าคิด และตัดสินใจปรับเปลี่ยน การพัฒนาครู

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม	ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)	ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ	ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม
			<p>เราจะช่วยกัน ผิดถูก ไม่เป็นไร</p> <p>4. สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พบง่าย ไม่พิธีรีตอง</p>		<p>4) การศึกษาและ พัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/ คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบ ของการพัฒนาครูทั้งระบบ</p> <p>5) ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครู วิธีการใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจ กลางคัน</p> <p>3.2.2 การปฏิบัติตน เป็นแบบอย่าง</p> <p>1) กำหนดทิศ ทางการพัฒนาครูที่ชัดเจน ในรูปแบบของนโยบาย</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

<p>ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม</p>
				<p>แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม</p> <p>2) สร้างความ เชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วม ของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อ เปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน</p> <p>3) ให้การ สนับสนุนการพัฒนาครู อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.2.3 การสร้าง สัมพันธภาพเชิงบวกกับครู</p> <p>1) สร้างความ เป็นกันเอง คุยง่าย พบง่าย</p>	

ตาราง 7 (ต่อ)

<p>ประเด็นการพัฒนา ครูแบบองค์รวม</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ จากเอกสาร</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ โรงเรียนเครือข่าย ขยายผล (Node)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ รายงานการประชุมเวที ถอดบทเรียนโรงเรียน ต้นแบบที่เปลี่ยนแปลง โรงเรียนเชิงระบบ</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการและ คณะครูโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice)</p>	<p>ผลการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวม</p>
				<p>ไม่พิธีรีตอง</p> <p>2) สร้างบรรยากาศ การทำงาน และการอยู่ ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง</p> <p>3) ใช้ปฏิสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้าง ความเข้าใจมากกว่า การสั่งการ</p>	

จากตาราง 7 สามารถสรุปแนวทางพัฒนาครูแบบองค์รวมได้ดังนี้

1. ระดับองค์กร

1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู

1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับ Observer จนถึง ระดับ Trainer)

1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ

1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวก)

1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ

1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน

1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย

1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู

1.3.1 การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL

1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน

1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี

1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา

1.4.1 การกำหนดแผนการพัฒนาครูทั้งระบบโรงเรียนที่ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาครู) และโครงการส่งเสริมพัฒนาครูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC สู่การปฏิบัติ

1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan)

1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

2. ระดับกลุ่ม/ทีม

2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง

2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู

2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง

2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ในวงสนทนา PLC

2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา

2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS

2.2.2 การทำ PLC ระดับ โรงเรียน

3. ระดับบุคคล

3.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC

สม่ำเสมอ

3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียน

3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง

1) การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของผู้อำนวยการโรงเรียน

2) การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครูวิธีการเดิมที่ส่งผลต่อ

การพัฒนาผู้เรียน

3) การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู

4) การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/คณะครูจากโรงเรียน

ต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ

5) ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครูวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่อง

โดยไม่ยกเด็กหรือถอดใจกลางคัน

3.2.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

1) กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม

2) สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน

3) ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

3.2.3 การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับครู

- 1) สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พงง่าย ไม่พิธีรีตอง
- 2) สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง
- 3) ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความ

เข้าใจมากกว่าการสั่งการ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการ และขั้นปฏิบัติการ

1. ผลการดำเนินการขั้นเตรียมการ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย

1.1 ผลการเตรียมทีมงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก จึงมีความจำเป็นให้คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก ทุกคนเข้าเป็นทีมงานตามหัวข้อการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้ร่วมวิจัยโดยมีข้อตกลงที่รับทราบร่วมกันว่า ผู้ร่วมวิจัยจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้สนใจใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ
3. สามารถอุทิศเวลาในการเข้าร่วมประชุม และปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจน

เสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย

โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมวิจัยไว้คือ สามารถช่วยเหลือผู้วิจัยในการให้ข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูล อำนวยความสะดวกให้กิจกรรมการวิจัยดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดและช่วยในการประเมินผล ร่วมถอดบทเรียนและให้ความช่วยเหลือด้านอื่นๆ ตามที่ผู้วิจัยมอบหมาย มีผู้ร่วมวิจัยตามคุณสมบัติข้างต้น ที่สมัครใจให้ความร่วมมือเป็นผู้ร่วมวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งทีมงานออกเป็น 2 ทีม ได้แก่

1. ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน คณะครู 20 คน รวม 21 คน ทำหน้าที่เป็นทีมงานวิจัย เป็นทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ในส่วนของการพัฒนาครูแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ทำหน้าที่ตามที่ผู้วิจัยมอบหมาย ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|----------------------------------------------|
| 1.1 นายธงชัย คำปวง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก (ผู้วิจัย) |
| 1.2 นางสาวจินดา บุญคุ้ม | ครู คศ.3 |
| 1.3 นางโสภิต ลือราช | ครู คศ.3 |
| 1.4 นางดวงธิดา มหาวัน | ครู คศ.3 |

1.5 นางสาวอินทิรา อินองการ	ครู คศ. 3
1.6 นางสุธีรัตน์ นนทตา	ครู คศ. 3
1.7 นางวิมลพรรณ เจริญสุข	ครู คศ. 3
1.8 นายชาญศักดิ์ เปรมประเสริฐ	ครู คศ.3
1.9 นางศิริวี ศรีเลิศ ครู	คศ.3
1.10 นางนเรศ อ่อนศรี	ครู คศ.3
1.11 นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยยางกูร	ครู คศ.2
1.12 ว่าที่ร้อยตรีไพภร มุ่งดี	ครู คศ.1
1.13 นายธนพล วงศ์สุวรรณ	ครู คศ.1
1.14 นายอนุพงศ์ ยองโย	ครู คศ.1
1.15 นางสาวสุภาภรณ์ วุฒิจูรีพันธ์	ครู คศ.1
1.16 นางรัตติยาพร มุ่งดี	ครู คศ.1
1.17 นางสาวจุไรรัตน์ อัมรกิจ	ครู คศ.1
1.18 นางสาววิลาวรรณ ตัญดี	ครูอัตราจ้าง
1.19 นางสาวนริศรา เชื้อนเพชร	ครูอัตราจ้าง
1.20 นางสาวลัดดา เบ็งใจ	ครูอัตราจ้าง
1.21 นางสาวปาริฉัตร หางศร	ครูอัตราจ้าง

2. ทีมพัฒนาครู มีจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และคณะครู 7 คน ทำหน้าที่ร่วมกันวางแผนพัฒนาครู รับผิดชอบโครงการกิจกรรม และเป็นครูแกนนำ/พี่เลี้ยงการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และทำหน้าที่เป็นผู้นำวงสนทนา PLC ในระยะแรก และเป็นผู้ประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม รายละเอียด ดังนี้

2.1 นายธงชัย คำปวง	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก (ผู้วิจัย)
2.2 นางสุธีรัตน์ นนทตา	ครู คศ. 3
2.3 นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยยางกูร	ครู คศ.2
2.4 ว่าที่ร้อยตรีไพภร มุ่งดี	ครู คศ.2
2.5 นายธนพล วงศ์สุวรรณ	ครู คศ.2
2.6 นางสาวสุภาภรณ์ วุฒิจูรีพันธ์	ครู คศ.1
2.7 นางรัตติยาพร มุ่งดี	ครู คศ.1
2.8 นางสาวจุไรรัตน์ อัมรกิจ	ครู คศ.1

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ ในวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เวลา 09.00-12.00 น. ประเด็นในการสนทนา มีรายละเอียด ดังนี้

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานในการทำการพัฒนาครูแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก สรุปได้ดังนี้

1. หัวหน้าทีม (ผู้วิจัย) มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1.1 บริหารและควบคุมการดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม 2) การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ 3) การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 1.2 ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้
- 1.3 ให้คำปรึกษา และให้แนวทางในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 1.4 กำหนด กฎเกณฑ์ มารยาท และหลักปฏิบัติที่ถูกต้อง และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้

2. ผู้บันทึกข้อมูล มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 2.1 บันทึก และจัดเก็บบันทึกการดำเนินการต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้

3. ทีมงาน มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 3.1 กำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 3.2 กำหนดคู่เทียบเคียงสมรรถนะ
- 3.3 เลือกประเด็นที่ค้นพบจากการหาช่วงห่างของการดำเนินการพัฒนาครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก และโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา
- 3.4 ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
- 3.5 จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
- 3.6 การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนดตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ถึง วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2561 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560
- 3.7 การประเมิน และการถอดบทเรียนการเรียนรู้การดำเนินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ สำหรับการให้ความรู้แก่ทีมงานในการทำการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยสรุปจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเผยแพร่

เป็นตำรา เอกสาร หรือเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับกระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

1.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) การประเมินผลการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ

ทีมงานเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียน ได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาครูแบบองค์รวม ตามประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะ ปรากฏผล ตามตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) การพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		ช่องว่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	โรงเรียนต้นแบบ	
1. การพัฒนาระดับองค์กร			
1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู			
1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับ Observer จนถึง ระดับ Trainer)	2	5	3
1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ	2	5	3
1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก)	2	5	3
1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ	2	5	3
1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)	3	5	2
1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน			

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		
	โรงเรียน บ้านห้วย โรงนอก	โรงเรียน ต้นแบบ	ช่วงห่าง (Gap)
1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและ สถานที่ทำงานให้พร้อมรับ สะอาด ปลอดภัย	3	5	2
1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่าง คณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธภาพระหว่าง บุคคล	3	5	2
1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู			
1.3.1 การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL	2	5	3
1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	1	5	4
1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	1	5	4
1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาคูและประเมินผล การพัฒนา			
1.4.1 การกำหนดแผนการพัฒนาคูทั้งระบบ โรงเรียนที่ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาคู) และ โครงการส่งเสริมพัฒนาคูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC สู่การปฏิบัติ	2	5	3
1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาคูเป็นรายบุคคล (ID Plan)	1	5	4
1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	2	5	3

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		
	โรงเรียน บ้านห้วย โรงนอก	โรงเรียน ต้นแบบ	ช่วงห่าง (Gap)
2. การพัฒนาระดับกลุ่ม / ทีม			
2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพีแอลซี			
2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับ	1	5	4
การพัฒนาครู			
2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูได้ช ครูพีแอลซี	0	5	5
2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูได้ช ครูพีแอลซี	0	5	5
และทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC			
2.1.4 การจับคู่ Buddy พีแอลซี-น้องเลี้ยง	0	5	5
ร่วมพัฒนา			
2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ			
2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC	0	5	5
แบบ SS LS และ CS			
2.2.2 การทำ PLC ระดับ โรงเรียน	0	5	5
3. การพัฒนาระดับบุคคล			
3.1 การพัฒนาตนเองของครู			
3.1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ			
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ	2	5	3
3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร			
โรงเรียน (การนำของผู้บริหาร)			
3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง			
1) การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมาย	4	5	1
ของผู้บริหารโรงเรียน			
2) การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนา	4	5	1
ครูวิธีการเดิมที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน			
3) การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยน	4	5	1
การพัฒนาครู			

ตาราง 8 (ต่อ)

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ		
	โรงเรียน บ้านห้วย โรงนอก	โรงเรียน ต้นแบบ	ช่วงห่าง (Gap)
4) การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/ คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ	4	5	1
5) ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครู วิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจกลางคัน	4	5	1
3.2.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง			
1) กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจน ในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม	3	5	1
2) สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วม ของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อ เปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน	3	5	2
3) ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่าง ต่อเนื่อง	3	5	2
3.2.3 การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับครู			
1) สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พบง่าย ไม่พิธีรีตอง	4	5	1
2) สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง	3	4	1
3) ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ	4	5	1

จากตาราง 8 พบว่า ช่วงห่างของการประเมินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบในภาพรวม มีค่าตั้งแต่ 1-5 ที่มงานเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียน ได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาครูแบบองค์รวมตามประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะ มีข้อมูลสารสนเทศปรากฏผล ดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์กร

1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

การดำเนินการกำหนดเป้าหมาย/พฤติกรรม/จุดเน้นการพัฒนาครูของโรงเรียนที่จะเริ่มดำเนินการ จังยังไม่ชัดเจนนัก โรงเรียนกำลังใช้กระบวนการ PLC มาเป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูจึงยังไม่สามารถดำเนินการครบขั้นตอนทั้งหมด

1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

การส่งเสริมการดำเนินการกำหนดปณิธานการพัฒนาครูของโรงเรียนที่จะเริ่มดำเนินการ จังยังไม่ชัดเจนนัก การดำเนินการบางส่วนเริ่มสร้างวิถีตั้งแต่การกำหนดปณิธานการพัฒนา การสร้างสภาพแวดล้อมให้พร้อมรับ สะอาด ปลอดภัยได้ดำเนินการมาต่อเนื่องร้อยละ 60 การส่งเสริมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูด้วยกันมีความเป็นวิถี เริ่มชัดเจนตามนโยบาย จุดเน้นร้อยละ 60

1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

โรงเรียนเพียงแต่กำหนดวันทำ PLC ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สัปดาห์ละ 1 วัน โดยที่การดำเนินการทำ PLC เพิ่งเริ่มดำเนินการแต่ยังไม่ชัดเจนนักและยังไม่มีกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน เพียงแต่คิดดำเนินการรายสัปดาห์ และครูเพิ่งเริ่มต้นศึกษาการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL จึงทำให้ยังไม่มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีที่ชัดเจน

1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

พบว่า โรงเรียนได้เริ่มกำหนดแนวทาง กำหนดแผนการพัฒนาครูที่จะดำเนินการในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 จึงทำให้ผลการประเมินอยู่ในระดับ 2 ที่เทียบกับโรงเรียนต้นแบบ การจัดทำแผนพัฒนาครูรายบุคคล (ID Plan) กำลังเริ่มจัดทำ และการเสนองานมีการดำเนินการรูปแบบเดิมของโรงเรียนมาตามปกติแต่ยังไม่ได้เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาครู ทั้งระบบที่จะดำเนินการในภาคเรียนที่ 2/2560

2. การพัฒนาระดับกลุ่ม/ทีม

2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบที่เลี้ยง

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

โรงเรียนได้มีการประเมินครูตามรูปแบบเดิม แต่ยังไม่ได้เริ่มประเมินตามรูปแบบการพัฒนาคู จึงทำให้การพัฒนาคูรูปแบบครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง ทักษะการดำเนินงาน PLC และการจับคู่ Buddy คู่พัฒนา มีการดำเนินการน้อย จึงยังไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลอย่างไรในภาพรวม

2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

โรงเรียนกำลังเริ่มกำหนดนโยบาย แนวทางการพัฒนาคูทั้งระบบ ที่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ โดยนำนวัตกรรม PLC มาเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาคู จึงทำให้การทำ PLC ระดับช่วงชั้น แบบ SS LS และ CS อยู่ในระดับที่น้อยมาก ผลยังไม่ปรากฏ และการทำ PLC ระดับ โรงเรียน ก็กำลังเริ่มต้นดำเนินการ จึงยังไม่สามารถบอกผลการดำเนินการได้ในภาพรวม

3. การพัฒนาระดับบุคคล

3.1 การพัฒนาตนเองของครู

ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

พบว่า การดำเนินการของโรงเรียนได้ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เน้นทักษะการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานขององค์กรที่ได้ดำเนินการอย่างปกติ แต่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวง PLC กำลังเริ่มเป็นแนวทางใหม่ของโรงเรียน จึงยังไม่สามารถบอกผลการดำเนินการได้ ทั้งนี้โรงเรียนได้ยึดหลักการ PLC มาใช้ในภาคเรียนที่ 2/2560 เป็นต้นไป

3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียน (การนำของผู้บริหาร) ผลการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนห้วยโรงนอก

จากผลการประเมินการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ ทั้งการปรับเปลี่ยนตนเอง และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับครู จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง จะอยู่ในระดับ 1-2 เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการโรงเรียนของทั้ง 2 โรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาคูไม่ต่างกันมาก แม้จะมีบริบทที่ต่างกัน คือโรงเรียนต้นแบบเป็นโรงเรียนเอกชน ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการเฉพาะ ส่วนโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกเป็นโรงเรียนรัฐบาล ที่มีการบริหารจัดการที่มีรูปแบบปกติของระบบราชการ จึงมีการดำเนินการเป็นวิถีเกิดผลต่อผู้บริหาร ครู นักเรียน ชุมชน มากกว่า ร้อยละ 70

สรุปผลในภาพรวม เมื่อจำแนกตามการพัฒนาระดับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบมีช่วงห่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 2-3 ยกเว้น เรื่อง การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน และเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาครูเป็น รายบุคคล (ID Plan) ที่มีช่วงห่างในระดับ 4

ระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบมี ช่วงห่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 4-5 ซึ่งผลการพัฒนามีช่วงห่างมาก แสดงถึงระดับการดำเนินการ พัฒนาครูตามแนวทาง เทียบเคียงกันแล้วต้องนำข้อมูลไปใช้ให้ตรงกับการพัฒนาครู เป็นกรณี พิเศษ ได้แก่ เรื่องการพัฒนาศักยภาพครูได้ช ครูพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และ ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC, การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS, และการทำ PLC ระดับโรงเรียน ที่มีช่วงห่างในระดับ 5

และระดับบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ มีช่วงห่างของการดำเนินการอยู่ระดับ 1 ยกเว้น ประเด็นส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ อยู่ในระดับ 3 และประเด็นสร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน และให้การสนับสนุน การพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง มีช่วงห่างในระดับ 2

1.3 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครู

ผู้วิจัยและทีมงานได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูของ โรงเรียนโดยมีกำหนดการดำเนินงาน 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 โดยมี รายละเอียดของประเด็นการพัฒนา/เป้าหมายการพัฒนา/โครงการ/วัตถุประสงค์/แนวทางการจัด กิจกรรม/ตัวชี้วัดความสำเร็จ รายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการวิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่ใช้เทียบเคียงสมรรถนะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาแผนงาน/โครงการ

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
การพัฒนาครูระดับองค์กร		1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	1. ประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูเพื่อกำหนดความจำเป็นในการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. ประกาศของสถานศึกษาการใช้จุดเน้นด้านการพัฒนาครูครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการ
1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู	4			2. กำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบและนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบ	สร้างความเป็นชุมชนและการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู
1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับ Observer จนถึง ระดับ Trainer)	4			3. ประกาศใช้นโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูครูทั้งระบบตลอดภาคเรียนที่ 2/60	2. ระดับการมีส่วนร่วมของการกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ
1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ	4				
1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครูสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวก)	4				
1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ	3				

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)	4	2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. เพื่อสร้างความเป็นชุมชนสนามพลังบวกในสถานศึกษา 2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2. วางแผนและดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียนในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 3. กำหนดแนวทางสร้างสัมพันธ์ภาพของคณะครูด้วย 3.1 การทักทาย เจรจา พูดคุยเป็นกันเอง	1. มีปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2. ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน 3. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลอย่างต่อเนือง
1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	4				
1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย	4				
1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	5				

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
				3.2 ทบทวนและสร้างกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู	4. ความพึงพอใจของคณะครูที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)
1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู		3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อสร้างวิธีการพัฒนาครูแบบองค์รวม ครอบคลุมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC อย่างต่อเนื่อง	1. การกำหนดตารางวิถีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL	1. มีตารางวิถีและ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL
1.3.1 การกำหนดตารางวิถีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และPBL	4		PBL และ PLC อย่างต่อเนื่อง	2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	ตลอด 1 ภาคเรียน
1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	4		2. เพื่อสนับสนุนการใช้กระบวนการ PLC และใช้ ICT เป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3. สร้างช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยใช้ ICT เช่น Facebook Line กลุ่ม เป็นต้น	2. มีช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยใช้ ICT
1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	4		3. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ	4. สร้างความเข้าใจต่อคณะครูในการดำเนินการ	3. แผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล 4. ร้อยละของครูที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาคูและประเมินผลการพัฒนา			การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของคณะครู	ตามตารางวิถีและTime line	นวัตกรรมจิตศึกษา
1.4.1 การกำหนดแผนการพัฒนาคูทั้งระบบโรงเรียนที่ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาคู) และโครงการส่งเสริมพัฒนาคูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC			4. เพื่อพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะตามระดับการพัฒนาคู	การทำ PLC และการใช้ ICT	PBL และ PLC
	4		4. เพื่อพัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะตามระดับการพัฒนาคู	5. จัดทำแผน/โครงการ/ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคูทั้งระบบโรงเรียนที่ครอบคลุม สมรรถนะตามระดับการพัฒนาคู (ตั้งแต่ระดับ Observer จนถึงระดับ Trainer)	5. ร้อยละของครูที่มี สมรรถนะตามการพัฒนาคูหลังการทำแผน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา
				6. ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมหลักสูตร Maim Course ครอบคลุมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	6. ร้อยละของครูที่มี ผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC (แผนการจัดกิจกรรมจิตศึกษา
				7. ครูจัดทำแผนพัฒนาคูเป็นรายบุคคล (ID Plan)	กิจกรรมจิตศึกษา แผนการจัดกิจกรรม PBL และ Log book/ Self Reflection)

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan)	4				
1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	5				
2. การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม					
2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง		4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพความรู้ ทักษะของครูได้ชครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำนวสนทนาให้กับครูแกนนำ	1. ทีมพัฒนาครูนำผลการประเมินศักยภาพ/สมรรถนะตามระดับการพัฒนาครู (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึงระดับ Trainer) มาจัดกลุ่มครูแกนนำพัฒนาศักยภาพครูได้ช (Coach) ครูพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้นำนวสนทนา (Facilitator)	1. ร้อยละของครูแกนนำ ที่มีสมรรถนะระดับ 4 (Mentor) ขึ้นไป
2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู	4				
2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูได้ชครูพี่เลี้ยง	4		2. เพื่อเพิ่มพูน/พัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณความเป็นครู ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	2. ส่งครูแกนนำอบรมเพิ่มพูนศักยภาพครูได้ช (Coach) ครูพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้นำนวสนทนา	2. ร้อยละของครูแกนนำที่มีความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำนวสนทนา (Facilitator)
2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูได้ชครูพี่เลี้ยง และทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC	4				
2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา	4				

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ					
2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น	4			สนทนา (Facilitator)	และทำ PLC ระดับ
ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS				3. จับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้อง	โรงเรียนเป็นไปตามวิถี
2.2.2 การทำ PLC ระดับ โรงเรียน				เลี้ยง ร่วมพัฒนาการการใช้	และ Time Line ของ
				นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ	โรงเรียนที่กำหนด
3. การพัฒนาครูระดับบุคคล				PLC ตลอดภาคเรียนที่ 2/60	4. ร้อยละของครูที่ได้
3.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง	5			4. ดำเนินการทำ PLC ระดับ	พัฒนาการเรียนรู้ของ
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ				ช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ	ครูทั้งด้านความรู้
				ครอบคลุม PLC แบบ SS LS	ทักษะและเจตคติ/จิต
				และ CS และทำ PLC ระดับ	วิญญาณความเป็นครู
				โรงเรียนเป็นไปตามวิถีและ	ด้วยกระบวนการ PLC
				Time Line ของโรงเรียนที่	ที่ต่อเนื่อง
				กำหนด	
3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้อำนวยการ		5. โครงการ	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพ	1. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้า	1. ระดับของความคิด
โรงเรียน		พัฒนาตนเอง	การนำของผู้บริหาร	สร้างความเข้าใจนวัตกรรม	วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ
3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง		ของผู้บริหาร	สถานศึกษา ในด้าน	จิตศึกษา PBL และ PLC	และกระบวนการทัศน์ของ
		สถานศึกษา	ความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้	ด้วยการอ่าน การศึกษาดูงาน	การพัฒนาครูแบบ

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
			<p>ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครู</p> <p>2. เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะแนวราบเสมือนพี่น้อง</p>	<p>2. เข้าฝึกอบรมร่วมกับครูหลักสูตร Main Course การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC</p> <p>3. พัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร True Leader</p> <p>4. การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้ที่มีประสบการณ์ จากโรงเรียนต้นแบบ</p> <p>5. ปรับเปลี่ยนนโยบายและจุดเน้น และเป้าหมายการพัฒนานักเรียนและการพัฒนาครูแบบองค์รวมทั้งระบบ</p>	<p>องค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครู</p> <p>ระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงตนเองและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวม</p>

ตาราง 9 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ	วัตถุประสงค์	แนวทางจัดกิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
				6. นำการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาครูแบบองค์รวมทั้งระบบของโรงเรียน โดยการศึกษา แสดงให้ดู สนับสนุนส่งเสริมอย่างสร้างสรรค์ 7. แสดงความเป็นกันเอง คุยง่ายพบบง่าย และสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะแนวราบเสมือนพี่น้อง	

จากตาราง 9 พบว่า ผู้วิจัยและทีมพัฒนาครู ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนโดยมีกำหนดการดำเนินงาน 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูขององค์กร ดังนี้

1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 1 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร 4 ประเด็นการพัฒนา

2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครู ระดับองค์กร ประเด็นการพัฒนาการสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)

3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 4 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร ประเด็นการกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู และการกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา

4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 4 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ประเด็นย่อยทั้งหมด

5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้สถานศึกษา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับบุคคล ประเด็นย่อยทั้งหมด

ค่าเป้าหมายการพัฒนาของโรงเรียน เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินการตามแผนการพัฒนา ที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่วงห่างการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ และประเด็นพัฒนาย่อย ผลการตั้งเป้าหมาย ดังนี้

1. ระดับองค์กร ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 3 - 5 ในประเด็นการพัฒนา 13 ประเด็น
2. ระดับกลุ่ม/ทีม ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4 - 5 ในประเด็นการพัฒนา 6 ประเด็น
3. ระดับบุคคล ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4 - 5 ในประเด็นการพัฒนา 11 ประเด็น

2. ผลการดำเนินการขั้นปฏิบัติการ ประกอบด้วย

2.1 ผลการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวม

ทีมพัฒนาครู ได้จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยภาพรวมของแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

2.1.1 ส่วนนำ ประกอบด้วย ปก คำนำ

2.1.2 ส่วนเนื้อหาของแผน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) ประกาศของสถานศึกษาการใช้จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2) โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยชื่อโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ปฏิทินการดำเนินกิจกรรม ผู้รับผิดชอบโครงการ เครื่องมือวัด/ประเมินผล

2.1.3 ส่วนท้าย ประกอบด้วย รายชื่อของคณะผู้จัดทำแผนปฏิบัติการ

สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วย
โรงนอก ตามตาราง 10



ตาราง 10 แสดงสรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้า หมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
1. โครงการ สร้างจุดเน้น การพัฒนาครู ทั้งระบบ	1. เพื่อกำหนด นโยบายและ จุดเน้นด้าน การพัฒนาครู ทั้งระบบ โดยทุกฝ่าย มีส่วนร่วม	1. ประกาศของ สถานศึกษาการใช้ จุดเน้นด้านการ พัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการ พัฒนาครู ทั้ง 5 ระดับ	มีประกาศ เป็นลาย ลักษณ์ อักษร	-	1. ประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะ ครูเพื่อกำหนดความจำเป็น ในการกำหนดจุดเน้นการ พัฒนาครูทั้งระบบ 2. กำหนดนโยบายและ จุดเน้นด้านการพัฒนาครู ครูทั้งระบบและนำเสนอให้ คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานเห็นชอบ	ตุลาคม 2560	ทีมพัฒนาครู	แบบ ตรวจสอบ ประกาศ จุดเน้นการ พัฒนาครูฯ
		2. ระดับการมีส่วนร่วม ของการกำหนด นโยบายและจุดเน้น ด้านการพัฒนาครูครู ทั้งระบบ	ร้อยละ 80	1. ผู้บริหาร และคณะครู จำนวน 21 คน 2. คณะ กรรมการ สถานศึกษา จำนวน 15 คน	3. ประกาศใช้นโยบายและ จุดเน้นด้านการพัฒนาครู ครูทั้งระบบตลอดภาคเรียน ที่ 2/60	พฤศจิกายน 2560	ทีมพัฒนาครู	แบบบันทึก จำนวนคนที่ เข้าร่วมประชุม ชี้แจงและให้ ความเห็นชอบ

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้า หมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
2. โครงการ สร้างความเป็น ชุมชน (สนาม พลังบวก)	1. เพื่อสร้าง ความเป็นชุมชน สนามพลังบวก ในสถานศึกษา	1. มีปณิธานในการ พัฒนาครู มุ่ง เปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน	มีปณิธาน ในการ พัฒนาครู เป็นลาย ลักษณ์ อักษร		1. ผู้บริหารและคณะครู ร่วมกันกำหนดปณิธานใน การพัฒนาครู มุ่ง เปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อ การเปลี่ยนแปลงการ พัฒนาผู้เรียน	ตุลาคม 2560	ทีมพัฒนา	แบบ ตรวจสอบ ปณิธานใน การพัฒนาครู
	2. เพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ ในแนวราบที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ การ ปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนา คุณภาพนักเรียน	2. ครูและนักเรียนมี ความพึงพอใจต่อการ พัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมด้าน กายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานของ ครูและจัดการเรียนรู้ ของนักเรียน	จำแนก ตามความ คิดเห็นของ นักเรียน และครู	1. คณะกรรมา การนักเรียน 2. ครู จำนวน 20 คน	1. คณะกรรมา การนักเรียน 2. วางแผนและดำเนินการ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม ด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อ การปฏิบัติงานของครูและ จัดการเรียนรู้ของนักเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 3. กำหนดแนวทางสร้าง สัมพันธ์ภาพของคณะครู ด้วย	ตุลาคม 2560	ทีมพัฒนา	แบบสอบถาม ความพึงพอใจ ต่อการพัฒนา ปรับปรุงสภาพ แวดล้อม

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
		3. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละกิจกรรมที่สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพ	ครู จำนวน 20 คน	1. การทักทาย เจรจา พูดคุยเป็นกันเอง 2. พบทวนและสร้างกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู	ภาคเรียนที่ 2/2560	ทีมพัฒนา	แบบประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพของครู
		4. ความพึงพอใจของคณะครูที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)		ครู จำนวน 20 คน		มีนาคม 2561	ทีมพัฒนา	แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)
3. โครงการ ปรับโครงสร้าง และวิธีการ พัฒนาครู ทั้งระบบ	1. เพื่อสร้างวิถีการพัฒนาครูแบบองค์รวมครอบคลุมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ	1. มีตารางวิถีและ Time line การทำ PLC และการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน	มีตารางวิถี และ Time line	-	1. การกำหนดตารางวิถี การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL 2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	ภาคเรียนที่ 2/2560	ทีมพัฒนา	แบบบันทึกตารางวิถีและ Time line

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
PLC อย่าง ต่อเนื่อง	2. เพื่อสนับสนุน การใช้ กระบวนการ	2. มีช่องทาง การสื่อสารการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ คณะครู โดยใช้ ICT	อย่างน้อย 1 ช่องทาง และพึง พอใจระดับ มากขึ้นไป	ทุกคน	3. สร้างช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ คณะครู โดยใช้ ICT เช่น Facebook Line กลุ่ม เป็นต้น	ภาคเรียนที่ 2/2560	ทีมพัฒนา	แบบสอบถาม ความพึงพอใจ
PLC และใช้ ICT เป็นกลไกในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารระดับ โรงเรียนและการ จัดการความรู้	3. แผนการพัฒนาครู เป็นรายบุคคล 4. ร้อยละของครูที่มี ความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	ทุกคน ร้อยละ 80	ทุกคน ร้อยละ 80	ครู จำนวน 20 คน	4. สร้างความเข้าใจต่อ คณะครูในการดำเนินการ ตามตารางวิถีและTime line การทำ PLC และการ ใช้ ICT			ช่องทางการ สื่อสารการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้
3. เพื่อสร้าง ความรู้ ความ เข้าใจและทักษะ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ของ	5. ร้อยละของครูที่มี สมรรถนะตามการ พัฒนาครูหลังการทำ แผน/โครงการ/ กิจกรรมพัฒนาสูง กว่าก่อนการพัฒนา	ร้อยละ 80	ครู จำนวน 20 คน	ครู จำนวน 20 คน	5. จัดทำแผน/โครงการ/ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา ครูทั้งระบบโรงเรียนที่ ครอบคลุม สมรรถนะ ตามระดับการพัฒนาครู (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer)			แบบสำรวจ แผน แบบประเมิน สมรรถนะฯ

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
พัฒนาการเรียนรู้ ของครูทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	สนทนา (Facilitator) 3. การดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/ กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และ ทำ PLC ระดับ โรงเรียนเป็นไปตาม วิถีและ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด	ร้อยละ 80 เป็นไปตาม ปฏิทิน	-		(Mentor) และผู้นำ วงสนทนา (Facilitator)	ภาคเรียนที่ 2/2560	ทีมพัฒนา	- แบบประเมิน ความรู้ ทักษะ ของครูโค้ช ครู พี่เลี้ยง และ ทักษะผู้นำวง สนทนา (Facilitator)
					2. ส่งครูแกนนำอบรม เพิ่มพูนศักยภาพครูโค้ช (Coach) ครูพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้นำวง สนทนา (Facilitator)			ภาคเรียนที่ 2/2560
พัฒนาการเรียนรู้ ของครูทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/ จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ	4. ร้อยละของครูที่ได้ พัฒนาการเรียนรู้ของ ครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/ จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ	ร้อยละ 80	ครู จำนวน 20 คน		PBL และ PLC ตลอดภาค เรียนที่ 2/60	ตลอด ภาคเรียนที่ 2/2560	ทีมพัฒนา	- แบบประเมิน ประสิทธิผล ของ PLC ที่มี ต่อความรู้ ทักษะและ เจตคติ/
					4. ดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตาม			ภาคเรียนที่ 2/2560

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
		PLC ที่ต่อเนื่อง			วิถีและ Time Line ของ โรงเรียนที่กำหนด			จิตวิญญาณ ความเป็นครู
5. โครงการ พัฒนาตนเอง ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1. เพื่อพัฒนา ศักยภาพการนำ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ใน ด้านความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และ กระบวนการทัศน์ของ การพัฒนาครู แบบองค์รวม และ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ในการ สร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาครู ระหว่างก่อนและหลัง การพัฒนา มีการ เปลี่ยนแปลง อย่างชัดเจน	1. ระดับของความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการ ทัศน์ของการพัฒนา ครูแบบองค์รวม และ การใช้นวัตกรรมจิต ศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาครู ระหว่างก่อนและหลัง การพัฒนา มีการ เปลี่ยนแปลง	หลังสูงกว่า ก่อน	ผู้บริหารฯ 1 คน ครู จำนวน 20 คน	1. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้า สร้างความเข้าใจนวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ด้วยการอ่าน การศึกษาดูงาน 2. เข้าฝึกอบรมร่วมกับครู หลักสูตร Main Course การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC 3. พัฒนาตนเองด้านความ เป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร True Leader 4. การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้รู้/ มีประสบการณ์	ภาคเรียนที่ 2/2560	ผู้บริหาร สถานศึกษา	แบบประเมิน ความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการ ทัศน์ฯ ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา แบบ สะท้อนการ เปลี่ยนแปลง ตนเองของ

ตาราง 10 (ต่อ)

โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย	กลุ่มเป้า หมาย	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา ดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	เครื่องมือวัด และประเมิน
2. เพื่อสร้าง บรรยากาศการ ทำงานใน ลักษณะแนวราบ เสมือนพี่น้อง	2. การเปลี่ยนแปลง ตนเองและการเป็น แบบอย่างของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำ การพัฒนาครูแบบ องค์รวม	ผู้บริหาร สถาน ศึกษา			จากโรงเรียนต้นแบบ 5. ปรับเปลี่ยนนโยบาย และจุดเน้น และเป้าหมาย การพัฒนานักเรียนและ การพัฒนาครูแบบ องค์รวมทั้งระบบ 6. นำการเปลี่ยนแปลง ของการพัฒนาครูแบบ องค์รวมทั้งระบบของ โรงเรียน โดยการคิด แสดงให้เห็น สัมผัส ส่งเสริมอย่างสร้างสรรค์ 7. แสดงความเป็นกันเอง คุยง่ายพบง่าย และสร้าง บรรยากาศการทำงาน ในลักษณะแนวราบ เสมือนพี่น้อง			ผู้บริหาร

2.2 ผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงานและรวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา ดังแสดงผลตามตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงาน และรวมทั้งผู้รับผิดชอบ โครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนการพัฒนา

ประเด็นการเรียนรู้	สิ่งที่ได้เรียนรู้
1. การเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวทาง การพัฒนาสู่การวางแผน ปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวางแผนการพัฒนาก่อนการวางแผนการอนาคตเพื่อพัฒนาผู้บริหาร พัฒนาครูให้มีคุณภาพในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมภารกิจทั้งระบบ ซึ่งโครงการ/กิจกรรม ต้องมีความสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งระบบ 2. การกำหนดตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม 3. กิจกรรมที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล 4. การกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา กำหนดผู้รับผิดชอบ ต้องสอดคล้อง และมีความเหมาะสม 5. การติดตามและประเมินผล จะทำให้เราวัดระดับความสำเร็จ/ปัญหา อุปสรรค และสามารถเป็นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด
2. การเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของทีม เทียบเคียงสมรรถนะและทีม พัฒนาครู เกี่ยวกับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำ โครงการพัฒนาครูแบบองค์ รวมในองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความเป็นเจ้าของโรงเรียนให้กับสมาชิกของทีมงาน ช่วยให้สมาชิกอยากเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น 2. ทุกคนมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กร ทำให้เห็นคุณค่ามี ความรัก ความภูมิใจในหน้าที่ของตน รักองค์กร อยากพัฒนาองค์กร ให้เป็นที่ยอมรับในทุกมิติ การพัฒนาคุณภาพครูจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ จำเป็นของสถานศึกษา 3. ประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้มุมมองของ แต่ละคนแตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน ทุกคนยอมรับความแตกต่าง แต่สามารถทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน 4. การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อความสำเร็จ ของเป้าหมายองค์กร จะประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ผลการลงมือปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม ตามปฏิทินที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข ผู้วิจัยและทีมงานวิจัย ได้ทำการสรุปปัญหา/อุปสรรค/แนวทางการแก้ไขการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาครูตามปฏิทินที่กำหนด ดังรายละเอียด ตาราง 12

ตาราง 12 แสดงผลการลงมือปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม ตามปฏิทินที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	1. ประชุมชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ คณะครูเพื่อกำหนดความจำเป็นในการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ	ตุลาคม 2560	✓		ครูยังวิตกกังวลกับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ การแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อตกลง/มาตรการรองรับร่วมกัน
		2. กำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบและนำเสนอให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นชอบ	ตุลาคม 2560	✓		
		3. ประกาศใช้นโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ	พฤศจิกายน 2560	✓		
2. โครงการสร้างความ เป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	1. เพื่อสร้างความเป็นชุมชน สนามพลังบวก ในสถานศึกษา	1. ผู้บริหารและคณะครู ร่วมกันกำหนดปณิธาน ในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน	ตุลาคม 2560	✓		1. การดำเนินการ ต้องมีแผนงาน/ปฏิทินงานที่ชัดเจน ประกาศให้ทราบ โดยทั่วกัน

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
	2. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	2. วางแผนและดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู และจัดการเรียนรู้ของนักเรียนในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560	ตุลาคม 2560	✓		2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมบางรายการต้องใช้งบประมาณ จึงต้องจัดวางแผนงบประมาณใหม่ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงด่วน
		3. กำหนดแนวทางสร้างสัมพันธ์ภาพของคณะครูด้วย 3.1 การทักทาย เจรจา พูดคุยเป็นกันเอง 3.2 ทบทวนและสร้างกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู	ตุลาคม 2560	✓		
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ	1. เพื่อสร้างวิถีการพัฒนาครูแบบองค์รวมครอบคลุมการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC อย่างต่อเนื่อง	1. การกำหนดตารางวิถีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL	ตุลาคม 2560	✓		1. การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถีจึงต้องให้เวลาในการลงมือปฏิบัติ มีการติดตามผล ประเมินผล และใช้กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิถีการพัฒนาครูทั้งระบบ (ต่อ)	2. เพื่อสนับสนุนการใช้กระบวนการ PLC และใช้ ICT เป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารระดับโรงเรียนและการจัดการความรู้	2. การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		2. การดำเนินงานภายในมีปัจจัยแทรกส่งผลให้การทำ PLC ไม่เป็นตาราง จึงต้องสร้างข้อตกลงร่วมกัน ทั้งองค์กร
	3. เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ของคณะครูผู้ปฏิบัติ	3. สร้างช่องทางสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยใช้ ICT เช่น Facebook Line กลุ่ม เป็นต้น	ตุลาคม 2560	✓		
	4. เพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะตามระดับการพัฒนาครู	4. สร้างความเข้าใจต่อคณะครูในการดำเนินการตามตารางวิถี และ Time line การทำ PLC และ การใช้ ICT	ตุลาคม 2560	✓		
		5. จัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาครูทั้งระบบ โรงเรียนที่ครอบคลุมสมรรถนะตามระดับการพัฒนาครู (ตั้งแต่ระดับ Observer จนถึงระดับ Trainer)	ตุลาคม 2560	✓		2. โครงการของโรงเรียนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงต้องปรับโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนใหม่ให้สอดคล้องกับปัญหาและต้องการ

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ (ต่อ)		6. ส่งเสริมครูเข้ารับการอบรมหลักสูตร Maim Couse ครอบคลุม การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		
		7. ครูจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		
4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพ ความรู้ ทักษะของครู โค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนาให้กับครูแกนนำ	1. ทีมพัฒนาครูนำผล การประเมินศักยภาพ/สมรรถนะตามระดับ การพัฒนาครู (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึงระดับ Trainer) มาจัดกลุ่มครูแกนนำพัฒนา ศักยภาพครูโค้ช (Coach) ครูพี่เลี้ยง (Mentor) และ ผู้นำวงสนทนา (Facilitator)	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		1. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม/สมรรถนะตามระดับพัฒนาครู ต้องใช้เวลา ตามความแตกต่างของบุคคล การประเมินจึงยึดตัวบุคคลเทียบกับพัฒนาการเป็นสำคัญ
	2. เพื่อเพิ่มพูน/พัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/จิตวิญญาณ ความเป็นครู ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	2. ส่งครูแกนนำอบรมเพิ่มพูนศักยภาพครูโค้ช (Coach) ครูพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้นำวงสนทนา (Facilitator)	พฤศจิกายน 2560	✓		2. หลักสูตร การอบรมไม่มีหน่วยงานราชการ จัดดำเนินการ โรงเรียนจึงเป็น ผู้ดำเนินการใน รูปแบบต่างๆเอง 3. ครูยังขาดทักษะ ประสพการณ์ จึงต้องพัฒนาด้วยการศึกษาวិธีการ

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (ต่อ)						จากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน
		3. จับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา	พฤศจิกายน 2560	✓		
		การการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ตลอดภาคเรียนที่ 2/60				
		4. ดำเนินการทำ PLC	พฤศจิกายน 2560	✓		
		ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ				
		ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตาม				
		วิถีและ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด				
5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพการนำของผู้บริหารสถานศึกษา	1. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าสร้างความเข้าใจ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ด้วยการอ่าน/ การศึกษาดูงาน	ตุลาคม 2560	✓		การดำเนินการต้องยึดปฏิทิน การดำเนินงานเป็นสำคัญ
	2. เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะแนวราบเสมือนพี่น้อง	2. เข้าฝึกอบรมร่วมกับครูหลักสูตร Main Course การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		1. หลักสูตร การอบรมไม่มีหน่วยงานราชการ จัดดำเนินการ โรงเรียนจึงเป็น ผู้ดำเนินการใน รูปแบบต่างๆ เอง

ตาราง 12 (ต่อ)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	การดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด		ปัญหาอุปสรรค/แนวทางการแก้ไข
				เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)		3. พัฒนาตนเองด้านความเป็นผู้นำ เช่น หลักสูตร True Leader	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		
		4. การศึกษาดูงาน แลก เปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้รู้/มีประสบการณ์ จากโรงเรียนต้นแบบ	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		
		5. ปรับเปลี่ยนนโยบาย และจุดเน้นและเป้าหมาย การพัฒนานักเรียนและการพัฒนาครูแบบองค์รวมทั้งระบบ	ตุลาคม 2560	✓		2. การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญแต่โรงเรียนมีเวลาจำกัดจึงใช้ช่องทาง วิธีการอื่นๆ ที่สะดวก รวดเร็ว เพิ่มเติม
		6. นวัตกรรมเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาครูแบบองค์รวมทั้งระบบของโรงเรียน โดยการจัดแสดงให้ดู สัมผัส สนองส่งเสริมอย่างสร้างสรรค์	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		
		7. แสดงความเป็นกันเอง ค่อยง่ายพบบง่าย และสร้างบรรยากาศการทำงาน ในลักษณะแนวราบ เสมือนพี่น้อง	ภาคเรียนที่ 2/2560	✓		

จากตาราง 12 แสดงผลการลงมือปฏิบัติ ตามโครงการ กิจกรรม ตามปฏิทินที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข พบว่า การปฏิบัติตามโครงการส่วนใหญ่เป็นไปช่วงระยะเวลา เป้าหมาย แนวทางการจัดกิจกรรม ที่กำหนด ยกเว้น โครงการ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในกิจกรรม จับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนาการการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL

และ PLC ตลอดภาคเรียนที่ 2/2560 เนื่องจากระยะเวลาดำเนินการสั้น ซึ่งต้องใช้เวลาต่อเนื่องในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 จึงจะสะท้อนผลการพัฒนาได้ชัดเจน โดยพบปัญหา อุปสรรค และฝ่ายผู้รับผิดชอบได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา จำแนกตามแต่ละโครงการ ดังต่อไปนี้

1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวล กับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อตกลง/มาตรการรองรับร่วมกันเสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการของคณะครู และผู้รับผิดชอบโครงการ มีภาระงานอื่นๆ แทรก สร้างความกังวลใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) การดำเนินการต้องมีแผนงาน/ปฏิทินงานที่ชัดเจน ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมบางรายการต้องใช้งบประมาณ จึงต้องจัดวางแผนงบประมาณใหม่ให้สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน 3) เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวลกับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไข ปัญหา โดย 1) การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี จึงต้องให้เวลาในการลงมือปฏิบัติ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ใช้กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ตามตารางที่กำหนดไว้ของโรงเรียน

4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับ 1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม/สมรรถนะ ตามระดับพัฒนา 2) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงานราชการจัดดำเนินการ 3) ครูยังขาดทักษะ ประสพการณ์ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไข ปัญหา โดย 1) ครู ต้องใช้เวลา ตามความแตกต่างของบุคคล การประเมินจึงยึดตัวบุคคลเทียบกับพัฒนาการเป็นสำคัญ 2) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนา 3) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน

5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงานราชการจัดดำเนินการ โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เอง 2) การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญแต่โรงเรียนมีเวลาจำกัดจึงใช้ช่องทาง วิธีการอื่นๆ ที่สะดวก รวดเร็วเพิ่มเติม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา 2) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน 3) เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริมถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาครู

1.1 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เป็นแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผู้วิจัยและทีมพัฒนาครู และผู้รับผิดชอบโครงการ ได้ทำการสรุปผลการดำเนินงานโครงการ เมื่อเทียบกับตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จ ของโครงการ/กิจกรรม โดยผลการดำเนินงานแต่ละโครงการสรุป แยกเป็นผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ 5 โครงการ ดังรายละเอียดตามตาราง 13-17

ตาราง 13 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครู
ทั้งระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการสร้าง จุดเน้นการพัฒนาครู ทั้งระบบ	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>1. ประกาศของสถานศึกษาการจุดเน้น ด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้าน สมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และ การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการ พัฒนาครู</p> <p>ค่าเป้าหมาย มีประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>2. ระดับการมีส่วนร่วมของการกำหนด นโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครู ทั้งระบบ</p> <p>ค่าเป้าหมาย คณะกรรมการฯ และครูไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 มีส่วนร่วมระดับมากขึ้นไป</p>	<p>1. โรงเรียนได้ออกประกาศ เรื่อง จุดเน้น ด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ เป็นลายลักษณ์ อักษร ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครู ทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานการพัฒนาครู ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2560 (ภาคผนวก ง)</p> <p>2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน และคณะครู จำนวน 20 คน ทำการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครู ทั้งระบบ พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการฯ ร้อยละ 85 และคณะครู ร้อยละ 90 มีส่วนร่วมระดับมากขึ้นไป ในการกำหนดจุดเน้นด้านการพัฒนาครู ทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครู ทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็น ชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลัก ในการพัฒนาครู</p>

ตาราง 14 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างความเป็นชุมชน
(สนามพลังบวก) เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
2. โครงการสร้าง ความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>1. มีปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการ เปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน</p> <p>ค่าเป้าหมาย มีปณิธานในการพัฒนาครู เป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>2. ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจ ต่อการพัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อ การปฏิบัติงานของครูและจัดการ เรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>ค่าเป้าหมาย ความพึงพอใจในระดับมากขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>3. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ ระหว่างบุคคลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ค่าเป้าหมาย ครูร้อยละ 80 ความพึงพอใจระดับ มากขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>4. ความพึงพอใจของคณะครูที่มี ต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)</p> <p>ค่าเป้าหมาย ครูร้อยละ 80 ความพึงพอใจ ระดับมากขึ้นไป</p>	<p>1. กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาผู้เรียน จำนวน 5 ข้อ เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอยู่ใน</p> <p>1.1 ประกาศ เรื่อง จุดเน้นด้านการพัฒนา ครูทั้งระบบ</p> <p>1.2 แผนปฏิบัติการการพัฒนาครูทั้งระบบ ของโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอกส่วนที่ 1</p> <p>2. คณะกรรมการนักเรียน จำนวน 15 คน และคณะครู จำนวน 20 คน ทำการตอบ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความ พึงพอใจ ต่อการพัฒนาปรับปรุง สภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู และจัดการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการนักเรียนฯ และ คณะครูมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด</p> <p>3. คณะครู จำนวน 20 คน ทำการตอบ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความ พึงพอใจ ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และ การสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบว่า โดยภาพรวม คณะครู ร้อยละ 86 มีความความพึงพอใจระดับมากขึ้นไป ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และ ต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)</p>

ตาราง 15 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการปรับโครงสร้างและวิถี
การพัฒนาครูทั้งระบบเมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการปรับ โครงสร้างและวิถี การพัฒนาครู ทั้งระบบ	<p>ตัวชี้วัด</p> <p>1. มีตารางวิถี และ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน</p> <p>ค่าเป้าหมาย</p> <p>มีตารางวิถี และ Time line</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>2. มีช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู โดยใช้ ICT</p> <p>ค่าเป้าหมาย</p> <p>- มีอย่างน้อย 1 ช่องทาง</p> <p>- ความพึงพอใจระดับมากขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>3. แผนการพัฒนาครูเป็นรายบุคคล</p> <p>ค่าเป้าหมาย</p> <p>ทุกคน</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>4. ร้อยละของครูที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา</p> <p>PBL และ PLC</p> <p>ค่าเป้าหมาย</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>5. สมรรถนะตามการพัฒนาครู หลังการทำแผน/โครงการ/กิจกรรม พัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา</p> <p>ค่าเป้าหมาย</p> <p>มีนัยสำคัญทางสถิติ</p> <p>ตัวชี้วัด</p> <p>6. ร้อยละของครูที่มีผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC</p>	<p>1. ทีมพัฒนาครู ได้จัดทำตารางวิถีและ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน โดยมีการประชุมชี้แจงครูทุกคน (แสดงในภาคผนวก ข)</p> <p>2. ทีมพัฒนาได้ใช้ช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู ผ่านระบบ ICT 3 ช่องทาง คือ 1) Face Book กลุ่ม ชี้อ PLC โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก 2) Face Book โรงเรียนที่ใช้จิตศึกษา โรงเรียนที่ใช้ PBL และโรงเรียนที่ใช้ PLC ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา และ 3) กลุ่ม Line PLC ของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก (ภาพแสดงในภาคผนวก ข) โดยจากการสอบถามคณะครู พบว่ามีความพึงพอใจต่อ 3 ช่องทาง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้อัตโนมัติทั้ง 3 ช่องทาง</p> <p>4. ครูจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ที่สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะครู</p> <p>5. ระดับ รวมทั้ง ผลการบันทึกการเรียนรู้ หลังการ PLC (Logbook) (ตัวอย่าง บันทึกการเรียนรู้ในภาคผนวก จ และ ภาคผนวก ก)</p> <p>5. ครูร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในระดับมากขึ้นไป และมีสมรรถนะตามการพัฒนาครูหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ (ต่อ)	(แผนการจัดกิจกรรมจิตศึกษา แผนการจัดกิจกรรม PBL และ Log book/ Self Reflection) ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 100	6. คณะครูทุกคนมีผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC (แผนการจัดกิจกรรมจิตศึกษา แผนการจัดกิจกรรม PBL และ Log book/ Self Reflection) (ตัวอย่างในภาคผนวก จ)

ตาราง 16 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	ตัวชี้วัด 1. ร้อยละของครูแกนนำ ที่มีสมรรถนะระดับ 4 (Mentor) ขึ้นไป ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 50 ตัวชี้วัด 2. ร้อยละของครูแกนนำที่มีความรู้ทักษะของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ค่าเป้าหมาย ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ตัวชี้วัด 3. การดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามวิธีและ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 80 เป็นไปตามปฏิทิน	1. จากการประเมินสมรรถนะของครูตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) 2. หลังจากการพัฒนาครูแกนนำ พบว่ามีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป 3. โรงเรียนการดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามตามปฏิทินวิธีและ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 83 4. จากผลประเมินตนเองของครู ทั้ง 20 คน พบว่า ครูร้อยละ 80 (16 คน)

ตาราง 16 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
	ตัวชี้วัด	เห็นว่า กระบวนการ PLC สามารถ
	4. ร้อยละของครูที่ได้พัฒนาการ	พัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้าน
	เรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะ	ความรู้ ทักษะและเจตคติ/
	และเจตคติ/จิตวิญญาณความเป็นครู	จิตวิญญาณความเป็นครู
	ด้วยกระบวนการ PLC ที่ต่อเนื่อง	
	ค่าเป้าหมาย	
	ร้อยละ 80	

ตาราง 17 แสดงผลการประเมินความสำเร็จของโครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวชี้วัด	1. จากการประเมินตนเองของผู้บริหารและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิด
	1. ระดับของความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวมและการใช้วัตกรรมการจัดศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา	วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวมและการใช้วัตกรรมการจัดศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหลังการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่าโดย
	ค่าเป้าหมาย	ภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด
	หลังสูงกว่าก่อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ	2. จากการสะท้อนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา (Self-Reflection) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา
	ตัวชี้วัด	
	2. การเปลี่ยนแปลงตนเองและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวม	

ตาราง 17 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)	ค่าเป้าหมาย มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน	มีการเปลี่ยนแปลงตนเองในด้าน ความคิด ความรู้ ทักษะ และกระบวนการ ทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และ การพัฒนาครูและการเป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็น ผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวมอย่าง ชัดเจน (ตัวอย่าง AAR ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาคผนวก ข)

จากขั้นตอนที่ 3.1 ตาราง 13 -17 สรุปผลการดำเนินงานในภาพของโครงการ
ทั้ง 5 โครงการ พบว่า

1. โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตาม
เป้าหมายในภาพรวม โดยโรงเรียนได้ออกประกาศ เรื่อง จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ
เป็นลายลักษณ์อักษร ด้านการสร้างความเป็นชุมชน การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู
และปณิธานการพัฒนาครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู มีความคิดเห็น
เกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ
พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการฯ ร้อยละ 85 และคณะครู ร้อยละ 90 มีส่วนร่วมระดับมากขึ้นไป
ในการกำหนดจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ
ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และ การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู

2. โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ผลการดำเนินการสำเร็จตาม
เป้าหมายในภาพรวม โดยกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง
การพัฒนาผู้เรียน เป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการนักเรียน คณะครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ความพึงพอใจ ต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อ
การปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการนักเรียนฯ
และคณะครูมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจ ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และ

การสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบว่า โดยภาพรวม คณะครูร้อยละ 86 มีความพึงพอใจระดับมากขึ้นไป ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)

3. โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยทีมพัฒนาครู ได้จัดทำตารางวิธีและ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน โดยมีการประชุมชี้แจงครูทุกคน ทีมพัฒนาได้ใช้ช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู ผ่านระบบ ICT คณะครู พบว่า มีความพึงพอใจต่อ 3 ช่องทาง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ระดับมากที่สุดทั้ง 3 ช่องทาง ครูจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ที่สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะครู 5 ระดับ รวมทั้ง ผลการบันทึกการเรียนรู้หลังการ PLC (Logbook) ครูร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในระดับมากขึ้นไป และมีสมรรถนะตามการพัฒนาครูหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และคณะครูทุกคนมีผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC

4. โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินสมรรถนะของครู ตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) หลังจากการพัฒนาครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ชครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป จากการประเมินสมรรถนะของครูตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะระดับ 4 (Mentor) หลังจากการพัฒนาครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป โรงเรียนดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามตามปฏิทินวิธี และ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 83 และจากผลประเมินตนเองของครูทั้ง 20 คน พบว่า ครูร้อยละ 80 (16 คน) เห็นว่ากระบวนการ PLC สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณความเป็นครู

5. โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินตนเองของผู้บริหารและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครู

แบบองค์รวม และการใช้วัตกรรมการจัดศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครู หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ.05 โดยหลังการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด จากการสะท้อนการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา (Self-Reflection) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตนเองในด้านความคิด ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้วัตกรรมการจัดศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวมอย่างชัดเจน

2. ผลการประเมินเปรียบเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามประเด็นการพัฒนา

ผู้วิจัยและทีมงาน ได้ทำการสรุปผลการประเมินโดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนต้นแบบ ตามประเด็นการพัฒนา และสรุปผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียนบ้านห้วยโจนอก กับค่าเป้าหมายที่กำหนด โดยผลการสรุป ตามตาราง 18 และตาราง 19



ตาราง 18 แสดงผลการประเมินเปรียบเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
กับโรงเรียนต้นแบบ

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก		สภาพ ปัจจุบันของ โรงเรียน ต้นแบบ	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบก่อน ดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบหลัง ดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
1. การพัฒนาครูระดับองค์กร						
1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู						
1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุม กลุ่มการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer)	3	4	5	-2	-1	ลดลง
1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุม ทุกระดับ	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความ เป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวก)	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ	2	4	5	-3	-1	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน		สภาพ ปัจจุบันของ โรงเรียน ต้นแบบ	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบก่อน ดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบหลัง ดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	โรงเรียน หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)						
1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่ง เปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	3	4	5	-2	-1	ลดลง
1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและ สถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย	3	4	5	-2	-1	ลดลง
1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู ด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	3	5	5	-2	0	ลดลง
1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู						
1.3.1 การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	1	4	5	-4	-1	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบันของโรงเรียน	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบก่อนดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบหลังดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ก่อนดำเนินการพัฒนา	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก หลังดำเนินการพัฒนา				
1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	3	4	5	-2	-1	ลดลง
1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาคูและประเมินผลการพัฒนา						
1.4.1 การกำหนดแผนการพัฒนาคูทั้งระบบโรงเรียนที่ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาคู) และโครงการส่งเสริมพัฒนาคูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC	2	4	5	-3	-1	ลดลง
1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาคูเป็นรายบุคคล (ID Plan)	1	4	5	-4	-1	ลดลง
1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู	2	4	5	-3	-1	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบันของโรงเรียน	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบก่อนดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบหลังดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ก่อนดำเนินการพัฒนา	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก หลังดำเนินการพัฒนา				
2. การพัฒนาครูระดับกลุ่ม / ทีม						
2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง						
2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู	1	4	5	-4	-1	ลดลง
2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูได้ช ครูพี่เลี้ยง	0	3	5	-5	-2	ลดลง
2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC	0	4	5	-5	-1	ลดลง
2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา	0	3	5	-5	-2	ลดลง
2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ						
2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS	0	4	5	-5	-1	ลดลง
2.2.2 การทำ PLC ระดับโรงเรียน	0	4	5	-5	-1	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก		สภาพ ปัจจุบันของ โรงเรียน ต้นแบบ	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบก่อน ดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียน ต้นแบบหลัง ดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	ก่อน ดำเนินการ พัฒนา	หลัง ดำเนินการ พัฒนา				
3. การพัฒนาครูระดับบุคคล						
3.1 การพัฒนาตนเองของครู						
3.1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ	2	5	5	-3	0	ลดลง
3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียน (การนำของผู้บริหาร)						
3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง						
1) การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของ ผู้อำนวยการโรงเรียน	4	5	5	-1	0	ลดลง
2) การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครู วิธีการเดิมที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน	4	5	5	-1	0	ลดลง
3) การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยน การพัฒนาครู	4	5	5	-1	0	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบันของโรงเรียน	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบก่อนดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบหลังดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ก่อนดำเนินการพัฒนา	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก หลังดำเนินการพัฒนา				
4) การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/ คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ	4	5	5	-1	0	ลดลง
5) ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครู วิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจกลางคัน	4	5	5	-1	0	ลดลง
3.2.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง						
1) กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม	3	5	5	-2	0	ลดลง
2) สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน	3	5	5	-2	0	ลดลง
3) ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	3	4	5	-2	-1	ลดลง

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพปัจจุบัน		สภาพปัจจุบันของโรงเรียน	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบก่อนดำเนินการพัฒนา	ความแตกต่าง (Gap) กับโรงเรียนต้นแบบหลังดำเนินการพัฒนา	สรุปผล การพัฒนา ช่วงห่าง (Gap)
	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ก่อนดำเนินการพัฒนา	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก หลังดำเนินการพัฒนา				
3.2.3 การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับครู						
1) สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พบง่าย ไม่พิธีรีตอง	4	5	5	-1	0	ลดลง
2) สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง	4	5	5	-1	0	ลดลง
3) ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ	4	5	5	-1	0	ลดลง

ตาราง 19 แสดงผลการประเมินเปรียบเทียบชี้การพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับค่าเป้าหมายที่กำหนด

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	สรุปผล
1. การพัฒนาครูระดับองค์กร			
1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู			
1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครู ทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer)	4	4	พอดีเกณฑ์
1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ	4	4	พอดีเกณฑ์
1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวก)	4	4	พอดีเกณฑ์
1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ	4	3	สูงกว่าเกณฑ์
1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)			
1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน	4	4	พอดีเกณฑ์
1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงาน ให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย	4	4	พอดีเกณฑ์

ตาราง 19 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	สรุปผล
1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	5	5	พอดีเกณฑ์
1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู			
1.3.1 การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และ การใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และ PBL	4	4	พอดีเกณฑ์
1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน	4	4	พอดีเกณฑ์
1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี	4	4	พอดีเกณฑ์
1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา	5	4	สูงกว่าเกณฑ์
1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan)	4	4	พอดีเกณฑ์
1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู	4	5	ต่ำกว่าเกณฑ์

ตาราง 19 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	สรุปผล
2. การพัฒนาครูระดับกลุ่ม / ทีม			
2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง			
2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู	3	4	ต่ำกว่าเกณฑ์
2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูได้ช ครูพี่เลี้ยง	3	4	ต่ำกว่าเกณฑ์
2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC	4	4	พอดีเกณฑ์
2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา	3	4	ต่ำกว่าเกณฑ์
2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ			
2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS	4	4	พอดีเกณฑ์
2.2.2 การทำ PLC ระดับโรงเรียน	4	4	พอดีเกณฑ์
3. การพัฒนาระดับบุคคล			
3.1 การพัฒนาตนเองของครู			
3.1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวง PLC สม่่าเสมอ	5	5	พอดีเกณฑ์

ตาราง 19 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	สรุปผล	
3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน				
3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง				
โรงเรียน	1) การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน	5	5	พอดีเกณฑ์
โรงเรียน	2) การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครูวิธีการเดิมที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน	5	5	พอดีเกณฑ์
โรงเรียน	3) การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู	5	5	พอดีเกณฑ์
จากโรงเรียนต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ	4) การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/คณะครู	5	4	สูงกว่าเกณฑ์
โรงเรียน	5) ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครูวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจกลางคัน	5	4	สูงกว่าเกณฑ์
3.2.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง				
แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม	1) กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย	5	4	สูงกว่าเกณฑ์

ตาราง 19 (ต่อ)

การพัฒนาครูแบบองค์รวม	สภาพหลังการดำเนินการ ของโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก	เป้าหมายการดำเนินการ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก	สรุปผล
2) สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้น ให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน	5	4	สูงกว่าเกณฑ์
3) ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง	4	4	พอดีเกณฑ์
3.2.3 การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับครู			
1) สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พบบง่าย ไม่พิธีรีตอง	5	5	พอดีเกณฑ์
2) สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบ ญาติพี่น้อง	5	4	สูงกว่าเกณฑ์
3) ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ	5	5	พอดีเกณฑ์

จากตาราง 18 พบว่า ผลการประเมินการปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูตามแผนการพัฒนา จากการเปรียบเทียบความแตกต่างช่วงห่าง (Gap) ก่อนการดำเนินการพัฒนากับหลังการพัฒนาสรุปผลการพัฒนา ดังนี้ 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร ในภาพรวมมีช่วงห่างลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 2) การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา และจากตารางที่ 19 ผลการปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับค่าเป้าหมายที่กำหนด พบว่า 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร มีผลการการปรับเทียบซ้ำสูงกว่าเกณฑ์ 2 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 10 ประเด็น และต่ำกว่าเกณฑ์ 1 ประเด็น ได้แก่ การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 2) การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม มีผลการการปรับเทียบซ้ำ พอดีเกณฑ์ 3 ประเด็น และ ต่ำกว่าเกณฑ์ 3 ประเด็น 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล มีผลการปรับเทียบซ้ำ สูงกว่าเกณฑ์ 5 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 6 ประเด็น

3. ผลการถอดบทเรียนการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาการพัฒนาครูแบบองค์รวม ที่มีต่อ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ดังนี้

ด้านผู้บริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงการพัฒนาองค์กรทั้งระบบ มีความรู้ความเข้าใจ เป็นผู้นำในด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อการศึกษา สามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถผ่านแนวทางการพัฒนาครู โดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นนวัตกรรมสำคัญเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำที่มีแนวทางการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารร่วมกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่าย สร้างแนวทางการพัฒนาการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยใช้หลักการ PLC หลักการจิตศึกษา และหลักการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)

3. ผู้บริหาร บริหารสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพของชุมชน

ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้ทักษะการใช้เทคโนโลยี และสื่อการสอน ในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดปัญญา ภายใน เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทางด้านจิตใจ มีสติ มีสมาธิ เป็นฐานสำคัญภายในจิตใจ เป็นมนุษย์ที่

สมบูรณ์จากภายใน โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ มีความเข้าใจความแตกต่างของนักเรียน สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ และวิถีชีวิตของตนเองในทุกมิติ นอกจากนี้ ครูยังปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและมีคุณลักษณะเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ครูมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจในการจัดการเรียนการสอน สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจแก่นักเรียน ครอบคลุม ชุมชน และสังคม ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. การพัฒนาครูของโรงเรียนมีผลการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น ตามเป้าหมายในระดับครูพี่เลี้ยง (Mentor) ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง กำกับติดตามในการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ ได้ และระดับครูผู้ฝึกสอน (Trainer) ครูมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และมีทักษะในการเป็นผู้จัดอบรม (Trainer) ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์

นักเรียน

1. นักเรียนได้รับการบ่มเพาะให้เกิดอุปนิสัย สุขุม มีสติ มีความสุข เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สนุกสนานกับการเรียนรู้ ชอบที่จะทำงานหนักโดยการลงมือปฏิบัติจริง มีการสร้างปัญญาให้กับตนเอง ใช้วัสดุสิ่งของอย่างประหยัดและรู้คุณค่า และเป็นผู้มีปัญญาภายใน สูปัญญาภายนอก ตามความแตกต่างของบุคคล

2. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะกระบวนการคิด ด้านการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และการสื่อสาร เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม มีทักษะสำคัญของศตวรรษที่ 21 มีความเป็นพลเมืองเป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีเคารพกฎ กติกา ของสังคม เมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วย รู้จักแบ่งปัน เอื้ออาทร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. นักเรียนเคารพธรรมชาติ รักความสะอาด ร่วมรักษาความสะอาดสถานศึกษา ศาสนสถาน สถานที่ที่เป็นสาธารณประโยชน์ อย่างสม่ำเสมอ ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการนำกลับมาใช้ใหม่ มีจิตสำนึกที่จะร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. นักเรียนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักความเป็นไทย ร่วมส่งเสริม สืบสาน ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมของไทย และวัฒนธรรมองค์กร ที่ตั้งงามให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ชุมชน และสังคม

5. เรื่องใจ เด็กมีความละเมียดมากขึ้น มีสมาธิ มีความสุขมากขึ้น ที่สำคัญ คือ เด็กชอบเรียน เปิดประตูทุกอย่างเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เด็กมีใจช่วยเหลือ มีความเป็นจิตอาสามากขึ้น

6. เรื่องความคิด จิตศึกษาทำให้เด็กเปลี่ยน เด็กที่เคยมีปัญหาดีขึ้น ก้าวร้าวน้อยลง เด็กมีวินัยในตนเองมากขึ้น เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนเองทำ และกับผู้อื่น เด็กยอมรับผู้อื่น เด็กมีสัมพันธภาพดีขึ้น ผลการเรียนรู้โดยเฉลี่ยดีขึ้น

7. เด็กมีทักษะดีขึ้น 2 เรื่อง คือการอ่าน การเขียน การสื่อสาร มีทักษะขั้นสูงในเรื่อง การใช้ IT การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือส่งเสริมกัน การแบ่งงานกันทำ ทักษะการดำรงชีวิต โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจ ทักษะการแสวงหาความรู้ และทักษะความเป็นผู้นำ



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียน ลำปลายมาศพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบ องค์รวม 2) เพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก 3) เพื่อประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยมีรายละเอียด 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาครูแบบองค์รวมเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาครู แบบองค์รวมของโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากการสังเคราะห์เอกสาร และ การสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์การพัฒนาครูแบบองค์รวม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) และรายงาน การประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียนเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ การดำเนินการ ขั้นตอนที่ 2 กำหนดไว้ 2 ขั้น คือ ขั้นเตรียมการ และขั้นปฏิบัติการ มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นเตรียมการ มีขั้นตอนดำเนินการ 3 ขั้น ได้แก่ 1) เตรียมทีมงาน 2) การวิเคราะห์ ประเด็นและช่วงห่าง (Gap) การพัฒนา 3) การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 21 คน

ขั้นปฏิบัติการ มีขั้นตอนดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำแผนการพัฒนาครูแบบ องค์รวมในองค์กร 2) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนา กำกับ ควบคุม และการติดตาม ตรวจสอบ

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เป็นกลุ่มบุคคล จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มทีมเทียบเคียง สมรรถนะ จำนวน 21 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน คณะครู จำนวน 20 คน 2) กลุ่มทีม พัฒนาครู จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน คณะครู จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะมีแหล่งข้อมูลที่สำคัญ คือ 1) ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ตามแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม จำนวน 8 คน 2) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการถอดบทเรียนการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วยทีมพัฒนาครู และทีมเทียบเคียงสมรรถนะ รวม 21 คน โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลความสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม หลังจากนั้น มีการถอดบทเรียนตามมา จึงทำให้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยหลากหลาย ตามลักษณะตัวแปรที่ใช้วัดตามตัวชี้วัดของโครงการ ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพ อาทิ แบบบันทึกผลการประชุม แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบบันทึกผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเป็นคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจำแนกตามประเด็น

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1 การพัฒนาครูระดับองค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู มีแนวทางดังนี้ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับTrainer) กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวก) และกำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ

1.1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียน มีแนวทางดังนี้ กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย และการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครูด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

1.1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู มีแนวทาง ดังนี้ การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน และการกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี

1.1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา มีแนวทาง ดังนี้ การกำหนดแผนการพัฒนาครูทั้งระบบโรงเรียนที่ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาครู) และ โครงการส่งเสริมพัฒนาครูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC สู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan) และการนำเสนอ การปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

1.2 การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย

1.2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง มีแนวทาง ดังนี้ การประเมิน ศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู, การพัฒนาศักยภาพครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะของครู โค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC และ การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา

1.2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีแนวทางดังนี้ การทำ PLC ระดับ ช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และ การทำ PLC ระดับ โรงเรียน

1.3 การพัฒนาครูระดับบุคคล ประกอบด้วย

1.3.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่ำเสมอ

1.3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน มีแนวทาง ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนตนเอง มีแนวทาง ดังนี้ การปรับเปลี่ยนมุมมองและ เป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครูวิธีการเดิมที่ส่งผล ต่อการพัฒนาผู้เรียน การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู การศึกษาและพัฒนา ตนเองจากผู้บริหาร/คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ และความมุ่งมั่น เชื่อมั่น ในการพัฒนาครูวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจกลางคัน

2) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีแนวทาง ดังนี้ กำหนดทิศทางการพัฒนาครู ที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม สร้างความเชื่อมั่นในพลัง การเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน และ ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

3) การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับครู มีแนวทาง ดังนี้ สร้างความเป็น กันเอง คุยง่าย พบง่าย ไม่พิธีรีตอง สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง และใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ

2. ผลการพัฒนารูปแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

2.1 ชั้นเตรียมการ ประกอบด้วย

2.1.1 ผลการแต่งตั้งทีมงาน ผู้วิจัยดำเนินการแต่งตั้งทีมงาน เป็นคำสั่งโรงเรียน บ้านห้วยโรงนอก ตามคำสั่งที่ 129 /2560 เรื่อง การแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนารูปแบบองค์รวม โดยการเทียบเคียงสมรรถนะของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ได้แบ่งทีมงานออกเป็น 2 ทีม ได้แก่

1) ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน คณะครู 20 คน รวม 21 คน มีหน้าที่ ช่วยเหลือผู้วิจัยในการให้ข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูล อำนวยความสะดวกให้กิจกรรมการวิจัยดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดและช่วยในการประเมินผลร่วมถอดบทเรียน และให้ความช่วยเหลือด้านอื่นๆ ตามที่ผู้วิจัยมอบหมาย

2) ทีมพัฒนารูปแบบ มีจำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และคณะครู 7 คน ทำหน้าที่ร่วมกันวางแผนพัฒนารูปแบบ รับผิดชอบโครงการกิจกรรม และเป็นครูแกนนำ/พี่เลี้ยงการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และทำหน้าที่เป็นผู้นำวงสนทนา PLC ในระยะแรก และเป็นผู้ประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม

2.1.2 ผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) การพัฒนา พบว่า ช่องว่างของการประเมิน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ ในภาพรวม มีค่าตั้งแต่ 1-5

สรุปผลในภาพรวม เมื่อจำแนกตามการพัฒนาระดับองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบมีช่องว่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 2-3 ยกเว้น เรื่อง การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน และเรื่องการจัดทำแผนพัฒนารูปแบบเป็นรายบุคคล (ID Plan) ที่มีช่องว่างในระดับ 4

ระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบมีช่องว่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 4-5 ซึ่งผลการพัฒนามีช่องว่างมาก แสดงถึงระดับ การดำเนินการพัฒนารูปแบบตามแนวทาง เทียบเคียงกันแล้วต้องนำข้อมูลไปใช้ให้ตรงกับการพัฒนารูปแบบเป็นกรณีพิเศษ ได้แก่ เรื่องการพัฒนาศักยภาพครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และการทำ PLC ระดับโรงเรียน ที่มีช่องว่างในระดับ 5

และระดับบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบมีช่องว่างของการดำเนินการอยู่ระดับ 1 ยกเว้น ประเด็นส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC สม่่าเสมอ อยู่ในระดับ 3 และประเด็นสร้างความเชื่อมั่นในพลัง

การเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน และให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง มีช่องทางในระดับ 2

2.1.3 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครู พบว่า ผู้วิจัยและทีมพัฒนาครู ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนโดยมีกำหนดการดำเนินงาน 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูขององค์กร ดังนี้ 1) โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 1 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร 4 ประเด็นการพัฒนา 2) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครู ระดับองค์กร ประเด็นการพัฒนา การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 4 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร ประเด็นการกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู และการกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา 4) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 4 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ประเด็นย่อยทั้งหมด 5) โครงการพัฒนาตนเองของผู้สถานศึกษา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับบุคคล ประเด็นย่อยทั้งหมด

ค่าเป้าหมายการพัฒนาของโรงเรียน เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินการตามแผนการพัฒนา ที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่องทางการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ และประเด็นการพัฒนาย่อย ผลการตั้งเป้าหมาย ดังนี้ 1) ระดับองค์กร ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 3-5 ในประเด็นการพัฒนา 13 ประเด็น 2) ระดับกลุ่ม/ทีม ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4-5 ในประเด็นการพัฒนา 6 ประเด็น 3) ระดับบุคคล ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4-5 ในประเด็นการพัฒนา 11 ประเด็น

2.2 ชั้นปฏิบัติการ ประกอบด้วย

2.2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนา ทีมพัฒนาครู ได้จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยภาพรวมของแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ ประกอบด้วย ปก คำนำ 2) ส่วนเนื้อหาของแผน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ประกาศของสถานศึกษาการใช้จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน ส่วนที่ 2

โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ปฏิทินการดำเนินกิจกรรม ผู้รับผิดชอบโครงการ เครื่องมือวัด/ประเมินผล

3) ส่วนท้าย ประกอบด้วย รายชื่อของคณะผู้จัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ แผนการพัฒนาคูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เป็นคู่มือการพัฒนาคูแบบองค์รวมโดยการทีมเคียงสมรรถนะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

2.2.2 ผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงานและรวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา จากการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาคู จำนวน 5 โครงการ พบว่า มีการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน ใน 2 ประเด็นร่วมกัน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสู่การวางแผน ปฏิบัติ มีผลการเรียนรู้ ดังนี้ การวางแผนการพัฒนาคูเป็นการวางแผนการอนาคตเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูให้มีคุณภาพทั้งระบบ ซึ่งโครงการ/กิจกรรม ต้องมีความสอดคล้องกับประเด็นการพัฒนา ในภาพรวมทั้งระบบ การกำหนดตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม กิจกรรมที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล การกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา กำหนดผู้รับผิดชอบ ต้องสอดคล้องและมีความเหมาะสม และการติดตาม ประเมินผล จะทำให้เราวัดระดับความสำเร็จ/ ปัญหาอุปสรรค และสามารถเป็นข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด 2) การเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทีมเทียบเคียงสมรรถนะและทีมพัฒนาคู เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำโครงการพัฒนาคูแบบองค์รวมในองค์กร มีผลการเรียนรู้ ดังนี้ การสร้างความเป็นเจ้าของโรงเรียนให้กับสมาชิกของทีมงาน ช่วยให้สมาชิกอยากเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษามากขึ้น ทุกคนมีความสำคัญต่อคุณภาพขององค์กรทำให้เห็นคุณค่ามีความรัก ความภูมิใจในหน้าที่ของตน รักองค์กร อยากพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับในทุกมิติ การพัฒนาคุณภาพครูจึงเป็นเรื่องที่สำคัญจำเป็นของสถานศึกษา ประสบการณ์เดิมที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้มุมมองของแต่ละคนแตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน ทุกคนยอมรับความแตกต่าง แต่สามารถทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร จะประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

2.2.3 ผลการประเมินปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข พบว่า การดำเนินการ ทั้ง 5 โครงการ สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ดังนี้

1) โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาคูทั้งระบบ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวล กับแนวทาง นโยบายการพัฒนาคูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบ

โครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อตกลง/มาตรการรองรับร่วมกัน เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน ที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษา แนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยี สารสนเทศ

2) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบปัญหาอุปสรรค ในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการของคณะครู และผู้รับผิดชอบโครงการ มีภาระงานอื่นๆ แทรก สร้างความกังวลใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทาง แก้ไขปัญหา โดย 1) การดำเนินการต้องมีแผนงาน/ปฏิทินงานที่ชัดเจน ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมบางรายการต้องใช้งบประมาณ จึงต้องจัดวางแผนงบประมาณใหม่ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน 3) เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ พบปัญหา อุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวล กับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มี แนวทาง แก้ไขปัญหา โดย 1) การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี จึงต้อง ให้เวลาในการลงมือปฏิบัติ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ใช้กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ตามตารางที่กำหนดไว้ของโรงเรียน

4) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่อง เกี่ยวกับ 1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม/สมรรถนะ ตามระดับพัฒนา 2) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงาน ราชการจัดดำเนินการ 3) ครูยังขาดทักษะ ประสบการณ์ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทาง แก้ไขปัญหา โดย 1) ครู ต้องใช้เวลา ตามความแตกต่างของบุคคล การประเมินจึงยึดตัวบุคคลเทียบกับ พัฒนาการเป็นสำคัญ 2) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา 3) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/ กิจกรรมของโรงเรียน

5) โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบปัญหาอุปสรรค ในเรื่องเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงานราชการจัดดำเนินการ โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการ

ในรูปแบบต่างๆ เอง การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญแต่โรงเรียนมีเวลาจำกัดจึงใช้ช่องทาง วิธีการอื่นๆ ที่สะดวก รวดเร็วเพิ่มเติม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนา 2) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน 3) เสริมสร้างเชื่อมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริมถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

3.1 ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

3.1.1 ผลการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม ที่เป็นแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ทีมงาน และผู้รับผิดชอบโครงการ ได้ดำเนินการ ใน 5 โครงการ ซึ่งมีผลการดำเนินการ พบว่า

1) โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยโรงเรียนได้ออกประกาศ เรื่อง จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ เป็นลายลักษณ์อักษร ด้านการสร้างความเป็นชุมชน การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานการพัฒนาครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการฯ ร้อยละ 85 และคณะครู ร้อยละ 90 มีส่วนร่วมระดับมากขึ้นไป ในการกำหนดจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู

2) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน เป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการนักเรียน คณะครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคารสถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการนักเรียน และคณะครูมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจ ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบว่า โดยภาพรวม คณะครูร้อยละ 86 มีความพึงพอใจระดับมากขึ้นไป ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก)

3) โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยทีมพัฒนาครู ได้จัดทำตารางวิธี และ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน โดยมีการประชุมชี้แจงครูทุกคน ทีมพัฒนาได้ใช้ช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู ผ่านระบบ ICT คณะครู พบว่า มีความพึงพอใจต่อ 3 ช่องทาง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ระดับมากที่สุด 3 ช่องทาง ครูจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ที่สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะครู 5 ระดับ รวมทั้ง ผลการบันทึกการเรียนรู้หลังการ PLC (Logbook ครูร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในระดับมากขึ้นไป และมีสมรรถนะตามการพัฒนาครู หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และคณะครูทุกคนมีผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC

4) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินสมรรถนะของครู ตามระดับการพัฒนาครู พบว่ามีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) หลังการพัฒนาครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป จากการประเมินสมรรถนะของครู ตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) หลังจากการพัฒนาครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป โรงเรียนการดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้นกลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามตามปฏิทินวิธี และ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 83 และจากผลประเมินตนเองของครูทั้ง 20 คน พบว่า ครูร้อยละ 80 (16 คน) เห็นว่า กระบวนการ PLC สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณความเป็นครู

5) โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินตนเองของผู้บริหารและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาครูหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา โดยหลังการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่าโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด จากการสะท้อนการเรียนรู้

ของผู้บริหารสถานศึกษา (Self-Reflection) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ในด้านความคิด ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูและการเป็นแบบอย่าง ของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวมอย่างชัดเจน

3.1.2 ผลการประเมินเปรียบเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง สมรรถนะ ตามประเด็นการพัฒนา ผู้วิจัยและทีมงาน ได้ดำเนินการประเมินผลการเปรียบเทียบซ้ำ 2 ประเด็น พบว่า

1) ผลการเปรียบเทียบซ้ำการพัฒนาครูตามแผนการพัฒนาจากการเปรียบเทียบ ความแตกต่างช่วงห่าง (Gap) ก่อนการดำเนินการพัฒนา กับหลังการพัฒนา สรุปผลการพัฒนา มีผล ดังนี้ 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 2) การพัฒนา ครูระดับกลุ่ม/ทีม ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลงทุกประเด็น

2) ผลการเปรียบเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับค่าเป้าหมายที่กำหนด พบว่า 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร มีผลการการปรับเทียบซ้ำสูงกว่าเกณฑ์ 2 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 10 ประเด็น และต่ำกว่าเกณฑ์ 1 ประเด็น ได้แก่ การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 2) การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม มีผลการการปรับเทียบซ้ำ พอดีเกณฑ์ 3 ประเด็น และต่ำกว่าเกณฑ์ 3 ประเด็น 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล มีผลการปรับเทียบซ้ำ สูงกว่าเกณฑ์ 5 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 6 ประเด็น

3.3 ผลการถอดบทเรียนการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียง สมรรถนะ ผู้วิจัย และทีมงาน ได้สรุปผลการถอดบทเรียน ออกเป็น 3 ด้าน พบว่า

ด้านผู้บริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงการพัฒนาองค์กรทั้งระบบ มีความรู้ ความเข้าใจ เป็นผู้นำในด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อการศึกษา สามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถผ่านแนวทางการพัฒนาครู โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นนวัตกรรม สำคัญ เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำที่มีแนวทางการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการ พัฒนาที่ทีมงานที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร และมีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์

2. ผู้บริหารร่วมกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่าย สร้างแนวทาง รูปแบบการพัฒนาการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยใช้ หลักการ PLC หลักการจิตศึกษา และหลักการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)

3. ผู้บริหาร บริหารสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพของ ชุมชน

ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้ทักษะการใช้เทคโนโลยี และสื่อการสอน ในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดปัญญา ภายใน เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทางด้านจิตใจ มีสติ มีสมาธิ เป็นฐานสำคัญภายในจิตใจ เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์จากภายใน โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ มีความเข้าใจความแตกต่างของนักเรียน สามารถ บูรณาการในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน ประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ และวิถีชีวิตของตนเองในทุกมิติ นอกจากนี้ ครูยังปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและมีคุณลักษณะเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานเป็นที่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ครูมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจในการจัดการเรียนการสอน สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจแก่นักเรียน ครอบคลุม ชุมชน และสังคม การในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. การพัฒนาครูของโรงเรียนมีผลการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น ตามเป้าหมาย ในระดับระดับครูพี่เลี้ยง (Mentor) ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง กำกับ ติดตามในการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ ได้ และระดับครูผู้ฝึกสอน (Trainer) ครูมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และมีทักษะในการเป็นผู้จัดอบรม (Trainer) ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์

นักเรียน

1. นักเรียนได้รับการบ่มเพาะให้เกิดอุปนิสัย สุขุม มีสติ มีความสุข เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สนุกสนานกับการเรียนรู้ ชอบที่จะทำงานหนักโดยการลงมือปฏิบัติจริง มีการสร้างปัญญา ให้เกิดกับตนเอง ใช้วัสดุสิ่งของอย่างประหยัดและรู้คุณค่า และเป็นผู้มีปัญญาภายใน สู้ปัญญา ภายนอก ตามความแตกต่างของบุคคล

2. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะกระบวนการคิด ด้านการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และการสื่อสาร เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม มีทักษะสำคัญของศตวรรษที่ 21 มีความเป็นพลเมืองเป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีเคารพกฎ กติกา ของสังคม เมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วย รู้จัก แบ่งปัน เอื้ออาทร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. นักเรียนเคารพธรรมชาติ รักความสะอาด ร่วมรักษาความสะอาดสถานศึกษา ศาสนสถาน สถานที่ที่เป็นสาธารณประโยชน์ อย่างสม่ำเสมอ ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการนำกลับมาใช้ใหม่ มีจิตสำนึกที่จะร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. นักเรียนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักความเป็นไทย ร่วมส่งเสริม สืบสาน ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมของไทย และวัฒนธรรมองค์กรที่ดั่งงามให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ชุมชน และสังคม

5. เรื่องใจ เด็กมีความละเอียดมากขึ้น มีสมาธิ มีความสุขมากขึ้น ที่สำคัญ คือ เด็กชอบเรียน เปิดประตูทุกอย่างเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เด็กมีใจช่วยเหลือ มีความเป็นจิตอาสามากขึ้น

6. เรื่องความคิด จิตศึกษาทำให้เด็กเปลี่ยน เด็กที่เคยมีปัญหาดีขึ้น ก้าวร้าว น้อยลง เด็กมีวินัยในตนเองมากขึ้น เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนเองทำ และกับผู้อื่น เด็กยอมรับผู้อื่น เด็กมีสัมพันธภาพดีขึ้น ผลการเรียนรู้โดยเฉลี่ยดีขึ้น

7. เด็กมีทักษะดีขึ้น 2 เรื่อง คือการอ่าน การเขียน การสื่อสาร มีทักษะขั้นสูงในเรื่อง การใช้ IT การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือส่งเสริมกัน การแบ่งงานกันทำ ทักษะการดำรงชีวิต โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจ ทักษะการแสวงหาความรู้ และทักษะความเป็นผู้นำ

อภิปรายผลการวิจัย

1. **ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาครูแบบองค์รวม** มีประเด็นที่สามารถนำมา อภิปราย ได้ดังนี้

1.1 การพัฒนาครูระดับองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) การกำหนดโครงสร้างและวิถีการพัฒนาครู และการกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา ทั้งนี้ เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียน มีหน้าที่หลักในการบริหารองค์กร ต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางการทำงาน กำหนดเป้าหมาย ขององค์กรได้ เพื่อให้ทีมงานทุกคน ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของแต่ละคน ทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร การสร้างความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญ มีประสิทธิภาพจริง สามารถพัฒนาครู บุคลากร ด้วยการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน สอดคล้องทฤษฎีของ 롭บิน (Robbins, 1998, p. 7) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพล อันเนื่องมาจาก

บุคคล (Individuals) กลุ่ม (Groups) รวมถึง พฤติกรรมที่เกิดจากโครงสร้างภายในองค์กร (Organizations) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะนำเอาความรู้ไปใช้ ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร 3 ระดับ คือ พฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมองค์กร ผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์รวมทฤษฎีระบบทางสังคม (Social System Theory) และแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior: OB) มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ซึ่งสามารถกำหนดการพัฒนาครูแบบองค์รวมแบ่งเป็น 3 ระดับ และใช้ในการกำหนดพฤติกรรมองค์กร เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร 2) ระดับกลุ่ม และ 3) ระดับบุคคล และนำผลการศึกษาวិธีการพัฒนาครูที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร วิถีพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และวิธีการพัฒนาครูตามแนวทางของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา มาช่วยเสริมเป็นรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ

1.2 การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ประกอบด้วย การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยครู บุคลากร ที่มีความแตกต่างกัน แต่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อการทำงานขององค์กร การพัฒนาครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง นับว่าเป็นแนวทางที่มีคุณภาพ ครูแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงสามารถสอนงานกันได้ สามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้ กันได้ และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่กำลังได้รับการนำมาปฏิบัติกับหน่วยงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดเป็นนโยบายหลักในการพัฒนาครู และยังเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการขอและเลื่อนวิทยฐานะของครู ตามระเบียบหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีความรู้สึกร่วมในเป้าหมาย และเรียนรู้วิธีทำให้ไปสู่เป้าหมายนั้น นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอโดยผ่านการปฏิบัติงาน การสะท้อนงาน สนทนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร การประชุม เพื่อย่อยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์กร คือ เริ่มต้นจากการเรียนรู้ปัญหา ร่วมกัน แล้วร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหานั้น จากนั้น จึงนำแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวสู่การปฏิบัติ และเมื่องานสำเร็จมีการประเมินผลโดยการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นสถานที่สำหรับ ปฏิสัมพันธ์ ผลิตความโดดเด่นของมวลสมาชิกวิชาชีพครูของสถานศึกษาในการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน หรืองานวิชาการสถานศึกษา (วิจารณ์ พานิช, 2555, น. 139) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ การรวมตัวกัน

ของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนรู้ให้ศิษย์ได้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills)

ณรงค์ฤทธิ อินทนาม (2553, น. 8) ได้นิยามความหมายของคำว่า ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้ว่า การที่ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงาน ทำงานอย่างร่วมมือรวมพลังกันและอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์กันเชิงสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการทำงานที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของนักเรียน และสอดคล้องกับ ดุษฎี โยเหลา (2556) ได้กล่าวถึง วิธีการในการพัฒนาครูของอเมริกา คือ PLC หรือ Professional Learning Community ลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจะมีขนาดของกลุ่มประมาณ 6-15 คนหรือไม่เกิน 20 คน จะเริ่มต้นที่ “ใจ” เป็นกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกันแบบสมัครใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มาพบกันอย่างสม่ำเสมอ และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมุ่งพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้การทบทวนตนเองและสะท้อนคิดสิ่งที่ได้ปฏิบัติ จะอยู่ทบทวนร่วมกันกับกลุ่มกลุ่มจะร่วมรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สมาชิกกลุ่มมีบทบาทเท่าเทียม มีการทำงานเป็นทีม การดำเนินการนี้อาจไม่จำเป็นต้องมีคำสั่งแต่งตั้งให้ดำเนินการกระบวนการสะท้อนตนเองนับเป็นการแสวงหาความรู้ความจริงจากการปฏิบัติในลักษณะ Action Research ในการทำ Professional Learning Community (PLC) ในโรงเรียนต่างๆ ผู้ที่เป็น Coach หรือ Mentor

1.3 การพัฒนาครูระดับบุคคล ประกอบด้วย ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวง PLC สม่่าเสมอ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียน การปรับเปลี่ยนตนเอง การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของผู้อำนวยการโรงเรียน กับวิธีการพัฒนาครู การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครูวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจ กลางคัน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับครู สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พบง่าย ไม่พิธีรีตอง สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ ทั้งนี้เนื่องจากครูทุกคนมีความแตกต่างทั้งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสนใจ จึงจำเป็นต้องใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ El-Baz et al. (2003) การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นวิธีการที่ให้ครู

ในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเทคนิคพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการพัฒนาดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาให้ครูเกิดความสนใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนภายในห้องเรียนมากขึ้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่าเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูที่จัดขึ้นในโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการจัดอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในลักษณะกัลยาณมิตรนิเทศ การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร PDCA ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน ศศิธร เขียวทอ (2548) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจากเอกสารงานวิจัย UNESCO (1986; Sabar, & HaShahar, 1999; สุวิมล ว่องวานิช, 2546; อรพรรณ พรสีมา, และพฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2547) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน วิธีการพัฒนาเน้นการฝึกอบรมให้มีการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ วางแผนจัดทำหลักสูตรและปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมและสื่อสารจัดการเรียนการสอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติการตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2. ผลการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 ชั้นเตรียมการ

2.1.1 ผลการเตรียมทีมงาน เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จึงมีความจำเป็นให้คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ทุกคนเข้าเป็นที่ทีมงานตามหัวข้อการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผู้ร่วมวิจัยโดยมีข้อตกลงที่รับทราบร่วมกันว่า ผู้ร่วมวิจัยจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้สนใจใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ สามารถอุทิศเวลาในการเข้าร่วมประชุม และปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัยโดยกำหนด

บทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมวิจัยไว้คือ สามารถช่วยเหลือผู้วิจัยในการให้ข้อมูลเก็บรวบรวมข้อมูล
 อำนวยความสะดวกให้กิจกรรมการวิจัยดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดและช่วยในการประเมินผล
 ร่วมถอดบทเรียนและให้ความช่วยเหลือด้านอื่นๆ ตามที่ผู้วิจัยมอบหมาย มีผู้ร่วมวิจัยตามคุณสมบัติ
 ข้างต้น ที่สมัครใจให้ความร่วมมือเป็นผู้ร่วมวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งทีมงานออกเป็น 2 ทีม ได้แก่
 ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กร จะต้องมีการ
 วางแผนการทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทตามภารกิจ จึงจะทำให้
 ให้การทำงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายการทำงาน ตามหลักการเทียบเคียงสมรรถนะจะ
 เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป ซึ่งต้องเชื่อมโยงไปยังทีมงาน บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ
 ทฤษฎีของ Camp (1989) ให้ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า เป็นกระบวนการในการ
 ค้นหาวิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติที่เหนือกว่า แล้วนำสิ่งที่
 ค้นหาได้นั้นสู่การปฏิบัติในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจของ
 ลูกค้า (Price, 1994) ได้กล่าวถึง ความหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่าการเทียบเคียง
 สมรรถนะเป็นความร่วมมือกันในการวัดและประเมินกระบวนการปฏิบัติ และการให้บริการอย่างมี
 เป้าหมาย เพื่อพัฒนาหาสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในเวลานั้น โดยการวิเคราะห์วิธีการปฏิบัติงาน
 (practices) กระบวนการปฏิบัติงาน (processes) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ทั้งภายใน
 องค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการปรับปรุงตนเอง อาจเป็นการลอกเลียนแบบ
 การดำเนินงาน (adopting) หรือการดัดแปลง (adapting) เป็นการลดช่องห่างจากคู่แข่ง (gap) แล้ว
 พัฒนาให้เหนือกว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริินภา กิจเกื้อกูล (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง
 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาคูตามแนวปฏิรูป ประสพการณ์จากวิทยานิพนธ์ พุทธศักราช 2543-
 2551 พบว่า รูปแบบการพัฒนาคูมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการ ขั้นสร้างกิจกรรมในการพัฒนาคู
 ขั้นติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ผลการวิเคราะห์ประเด็นและช่องห่าง (Gap) ของการพัฒนา พบว่า ช่องห่าง
 ของการประเมินการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาคูแบบองค์กรรวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับ
 โรงเรียนต้นแบบในภาพรวม มีค่าตั้งแต่ 1-4

เมื่อจำแนกตามการพัฒนาระดับขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วย
 โรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบมีช่องห่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 2-3 ยกเว้น เรื่อง การกำหนด
 Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน และเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาคูเป็นรายบุคคล (ID Plan)
 ที่มีช่องห่างในระดับ 4

เมื่อจำแนกตามการพัฒนาในระดับกลุ่ม/ทีม พบว่า ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วย
 โรงนอก กับโรงเรียนต้นแบบมีช่วงห่างของการดำเนินการอยู่ระหว่าง 2-3 ยกเว้น เรื่องการพัฒนา
 ศักยภาพครูได้ซ์ ครูพี่เลี้ยง การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และ
 การทำ PLC ระดับโรงเรียน ที่มีช่วงห่างในระดับ 4 เมื่อจำแนกตามการพัฒนาในระดับบุคคล พบว่า
 ส่วนใหญ่ โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบมีช่วงห่างของการดำเนินการอยู่ระดับ 1
 ยกเว้น เรื่องส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอที่
 สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลง
 พัฒนาผู้เรียน และให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง มีช่วงห่างในระดับ 2 ทั้งนี้ แสดงให้
 เห็นว่าการพัฒนาครูตามแนวทางทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร 2) การพัฒนาครู
 ระดับกลุ่ม/ทีม 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล ระหว่างโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ
 มีช่วงห่างมากที่ระดับ 4 ในประเด็น การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน การจัดทำ
 แผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan) การพัฒนาศักยภาพครูได้ซ์ ครูพี่เลี้ยง การทำ PLC ระดับ
 ช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และ การทำ PLC ระดับ โรงเรียน จึงนำไปสู่แนวทาง
 และเป้าหมายการพัฒนาครูในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามหลักการเทียบเคียงสมรรถนะ สอดคล้องกับ
 ความคิดของ Camp (1989) ช่องว่างเกิดจากความแตกต่างกันใน 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความแตกต่างกันในกระบวนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในแต่ละ
 องค์กรจะประกอบไปด้วยกระบวนการปฏิบัติหลักๆ หลายๆ กระบวนการมารวมกัน ทำให้การปฏิบัติงาน
 ขององค์กรนั้นๆ บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการผลิต
 กระบวนการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการติดตามผล และให้บริการ
 หลังการขาย เป็นต้น แต่ละกระบวนการก็จะสัมพันธ์กัน ส่งเสริมเกื้อหนุนกัน และกันทำให้องค์กร
 ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แน่นอนว่ากระบวนการปฏิบัติเหล่านี้ในแต่ละองค์กรมีรายละเอียด
 และกระบวนการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
 แต่ละองค์กรได้ผลไม่เท่ากัน จึงเป็นที่มาของช่องว่างการปฏิบัติงาน

2. เกิดความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เช่น การเชื่อมโยง
 กระบวนการต่างๆ ในองค์กร การอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐาน
 นโยบายและการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น กระบวนการบริหารจัดการองค์กร ส่งผลอย่างมากต่อ
 ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีช่องว่าง ของผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น

3. เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เช่น สถานที่ตั้งขององค์กร เทคโนโลยีแต่ละองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ถนนหนทาง เป็นต้น โครงสร้างเหล่านี้นำมาซึ่งความแตกต่างกันของผลลัพธ์การดำเนินงานของแต่ละองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยะ วรอายุ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆ กันไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2.1.3 การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนา พบว่า ผู้วิจัยและทีมพัฒนาครูได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนโดยมีกำหนดการดำเนินงาน 1 ภาคเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 ผลการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูขององค์กร ดังนี้ 1) โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 1 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร 4 ประเด็นการพัฒนา 2) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 3 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครู ระดับองค์กร ประเด็นการพัฒนา การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก) 3) โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 4 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับองค์กร ประเด็นการกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู และการกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา 4) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 4 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ประเด็นย่อย ทั้งหมด 6)โครงการพัฒนาตนเองของผู้สถานศึกษา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ 2 ข้อ แนวทางจัดกิจกรรมสำคัญ 7 แนวทาง ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาครูระดับบุคคล ประเด็นย่อยทั้งหมด

ค่าเป้าหมายการพัฒนาของโรงเรียน เป็นการกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินการตามแผนการพัฒนา ที่ได้ทำการวิเคราะห์ช่วงทางการพัฒนาครูทั้ง 3 ระดับ และประเด็นการพัฒนาลย่อย ผลการตั้งเป้าหมาย ดังนี้ 1) ระดับองค์กร ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 3-5 ในประเด็นการพัฒนา 13 ประเด็น 2) ระดับกลุ่ม/ทีม ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4-5 ในประเด็นการพัฒนา 6 ประเด็น 3) ระดับบุคคล ตั้งเป้าหมาย ในระดับ 4-5 ในประเด็นการพัฒนา 11 ประเด็นสอดคล้องกับแนวคิดการเทียบเคียงสมรรถนะของ Camp (1989) ขั้นตอน 5 กำหนดแผนงานโครงการในอนาคต การจะกำหนดแผนงานหรือระดับของการดำเนินงานในอนาคตนั้น ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้ประกอบคือ 1) พิจารณาผลลัพธ์ในอดีต เป็นการดูว่าฐานการผลิตที่ผ่านมาองค์กรของเราสามารถผลิตได้ในปริมาณเท่าใด เพราะการดำเนินการทุกอย่างจะดีกว่าถ้าเราคำนึงถึงรากฐานเดิม และเท่ากับเป็นการ "รู้เรา" 2) ดูความแตกต่างขององค์กรเรากับคู่แข่งที่ดีที่สุดในปัจจุบัน นั่นคือ ต้องรู้ว่าองค์กรที่ดีที่สุดในปัจจุบันนั้นเขาสามารถผลิตได้ผลผลิตในปริมาณเท่าใด เพื่อเป็นการ "รู้เขา" 3) ดูว่าอนาคตเป้าหมายขององค์กรเราควรจะมีจุดใด ซึ่งอย่างน้อยก็ต้องปิดช่องว่างที่เราวัดได้ เพื่อให้ห้องครัวของเราอย่างน้อยเทียบเท่ากับคู่แข่งหรือมากกว่า ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ก็อยู่บนพื้นฐานของข้อค้นพบจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผ่านมา และถือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงที่จะใช้สำหรับการดำเนินงานต่อไป และขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ในที่นี้ เป้าหมาย ก็คือ มาตรฐานหรือเกณฑ์การเทียบเคียง ที่องค์กรเป็นผู้กำหนดและต้องวางแผนการดำเนินงานไปยังเป้าหมายนั้น ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายหรือเกณฑ์การเทียบเคียง ต่างก็ได้มาจากฐานข้อมูลวิเคราะห์ได้จากการเทียบเคียงโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าด้วยแนวปฏิบัติที่ดี เพราะฉะนั้น จะเห็นว่าเป้าหมายจะต้องตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาองค์กรที่ดีที่สุดในโลกภายนอก หลักการปฏิบัติที่ดีนั้น ข้อค้นพบที่เป็นเกณฑ์การเทียบเคียงจะทำให้เราทราบถึงช่องว่างการปฏิบัติขององค์กรเรากับคู่แข่ง ที่เราจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อลดช่องว่างตรงนั้น เพราะฉะนั้นเกณฑ์การเทียบเคียงดังกล่าวจะต้องให้รายละเอียดวิธีปฏิบัติที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยในขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถใช้ให้เห็นด้วยว่าองค์กรจะกระทบอย่างไร และจะมีผลกระทบต่อทุกๆ คนในองค์กรอย่างไรบ้าง การจะไปถึงเป้าหมายนั้นต้องดำเนินการอย่างไร ซึ่งทุกอย่างจะต้องอธิบายและสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อหาคำตอบว่าองค์กรของเราจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างและด้วยเหตุผลอะไร กระบวนการในการตั้งเป้าหมาย และการวางแผนปฏิบัติการ

การที่ผู้วิจัยได้มีการกำหนดค่าเป้าหมายและแนวทางพัฒนาในทุกประเด็นการพัฒนานั้น เนื่องจากส่วนใหญ่ ช่องว่างของการพัฒนามีค่าตั้งแต่ 3 และเมื่อพิจารณาจากแนวคิดการพัฒนาองค์กรแล้ว เนื่องจากการพัฒนาครูแบบองค์รวม ยังไม่มีระบบการพัฒนาที่ชัดเจน

การดำเนินการสร้างระบบดังกล่าวต้องอาศัยการนำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายและวิธีการดำเนินการพัฒนาครูที่ชัดเจน โดยแม้ว่าช่องว่างของบทบาทของและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะน้อยกว่า 3 เมื่อเทียบกับผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนต้นแบบ แต่ยังไม่มีความชัดเจนไปที่การพัฒนาครูแบบองค์รวมมากนัก การกำหนดเป้าหมายและแนวทางพัฒนาจึงต้องดำเนินการในทุกส่วน รวมทั้งในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยะ วรายุ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา พบว่า ควรมีการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจะต้องดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ไม่สามารถดำเนินการได้เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้สูงขึ้นเทียบเท่ากับผลการดำเนินการของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา เพื่อลดช่องว่างของการดำเนินการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

2.2 ชั้นปฏิบัติการ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ชั้น ได้แก่

2.2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ทีมพัฒนาครู ได้จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก โดยภาพรวมของแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ ประกอบด้วย ปก คำนำ 2) ส่วนเนื้อหาของแผน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) ประกาศของสถานศึกษาการใช้จุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชนและการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน 2) โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยชื่อโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ปฏิทินการดำเนินกิจกรรม ผู้รับผิดชอบโครงการ เครื่องมือวัด/ประเมินผล 3) ส่วนท้าย ประกอบด้วย รายชื่อของคณะผู้จัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องจาก แผนปฏิบัติการพัฒนาครู เป็นคู่มือการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2.3 การเรียนรู้ผลการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน (AAR) ของทีมงานและรวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ที่ได้รับมอบหมายจากการทำแผนปฏิบัติการพัฒนา จากการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผนการพัฒนาครู จำนวน 5 โครงการ พบว่า มีการเรียนรู้หลังการปฏิบัติงานใน 2 ประเด็นร่วมกัน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสู่การวางแผน

ปฏิบัติ 2) การเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำโครงการพัฒนาครูแบบองค์รวมในสะท้อนให้เห็นถึงข้อมูลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องขององค์กรต่อไป

2.2.3 ผลการลงมือปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม ตามปฏิทินที่กำหนด ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

ผู้วิจัยและทีมงาน ได้ทำการสรุปปัญหา/อุปสรรค/แนวทางการแก้ไข การดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาครู แสดงผลการประเมินปัญหา อุปสรรค การลงมือปฏิบัติตามโครงการ ตามปฏิทินที่กำหนด พบว่า การปฏิบัติตามโครงการส่วนใหญ่เป็นไปช่วงระยะเวลา เป้าหมาย แนวทางการจัดกิจกรรม ที่กำหนด ยกเว้น โครงการ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในกิจกรรม จับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนาการกรใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ตลอดภาคเรียนที่ 2/2560 เนื่องจากระยะเวลาดำเนินการสั้น ซึ่งต้องใช้เวลาต่อเนื่องในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2561 จึงจะสะท้อนผลการพัฒนาได้ชัดเจน โดยพบปัญหา อุปสรรค และฝ่ายผู้รับผิดชอบ ได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา จำแนกตามแต่ละโครงการ ดังต่อไปนี้

1) โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวล กับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดยการแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อตกลง/มาตรการรองรับร่วมกัน เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินการของคณะครู และผู้รับผิดชอบโครงการ มีภาระงานอื่นๆ แทรกสร้างความกังวลใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) การดำเนินการต้องมีแผนงาน/ปฏิทินงานที่ชัดเจน ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมบางรายการต้องใช้งบประมาณ จึงต้องจัดวางแผนงบประมาณใหม่ให้สอดคล้องกับความจำเป็นเร่งด่วน 3) เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริม ถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรมการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) โครงการปรับโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครูทั้งระบบ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับครูยังวิตกกังวล กับแนวทาง นโยบายการพัฒนาครูที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) การปรับตัวของครู/บุคลากร/นักเรียนในการดำเนินงานตามวิถี จึงต้องให้เวลาในการลงมือปฏิบัติ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ใช้กระบวนการ PLC ในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ตามตารางที่กำหนดไว้ของโรงเรียน

4) โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับ 1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม/สมรรถนะ ตามระดับพัฒนา 2) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงานราชการจัดดำเนินการ 3) ครูยังขาดทักษะ ประสบการณ์ ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไข ปัญหา โดย 1) ครู ต้องใช้เวลา ตามความแตกต่างของบุคคล การประเมินจึงยึดตัวบุคคลเทียบกับพัฒนาการเป็นสำคัญ 2) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนา 3) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน

5) โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา พบปัญหาอุปสรรคในเรื่องเกี่ยวกับ 1) หลักสูตรการอบรมไม่มีหน่วยงานราชการจัดดำเนินการ โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ เอง 2) การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญแต่โรงเรียนมีเวลาจำกัดจึงใช้ช่องทาง วิธีการอื่นๆ ที่สะดวก รวดเร็วเพิ่มเติม ซึ่งทางผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางแก้ไขปัญหา โดย 1) โรงเรียนจึงเป็นผู้ดำเนินการจัดการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนา 2) ใช้วิธีการพัฒนาด้วยการศึกษาวิธีการจากโรงเรียนต้นแบบ และการพัฒนาฝึกฝนตามโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน 3) เสริมสร้างความมั่นใจ ด้วยการให้ภาวะผู้นำ สร้างพลังเสริมถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบ การศึกษาแนวทางวิธีการของโรงเรียนเครือข่ายขยายผล ด้วยช่องทางที่สะดวก ทันสมัยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้การพัฒนาคุณภาพครูจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของโรงเรียนเป็นฐาน

3. ผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยและทีมงาน ได้ทำการสรุปผลการประเมินผลสำเร็จ ใน 5 โครงการ ซึ่งมีผลการดำเนินการ พบว่า

3.1.1 โครงการสร้างจุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยโรงเรียนได้ออกประกาศ เรื่อง จุดเน้นด้านการพัฒนาครูครูทั้งระบบเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านการสร้างความเป็นชุมชน การใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู และปณิธานการพัฒนาครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการฯ ร้อยละ 85 และคณะครู ร้อยละ 90 มีส่วนร่วมระดับมากขึ้นไป ในการกำหนดจุดเน้นด้านการพัฒนาครูทั้งระบบ ในด้านสมรรถนะการพัฒนาครูทั้ง 5 ระดับ ด้านการสร้างความเป็นชุมชน และการใช้ PLC เป็นกลไกหลักในการพัฒนาครู

3.1.2 โครงการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยกำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน เป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการนักเรียน คณะครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพอาคาร สถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน พบว่า โดยภาพรวม คณะกรรมการนักเรียนฯ และคณะครูมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจ ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) พบว่า โดยภาพรวม คณะครูร้อยละ 86 มีความความพึงพอใจระดับมากขึ้นไป ต่อกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพ และต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลังบวก) สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารุง จันทวานิช, และคณะ (2545) ได้ศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสมบูรณแบบเมืองศัปกะอบที่สำคัญ แนวทางและขั้นตอนการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนสมบูรณแบบ ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญ 14 องค์ประกอบ 5) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ อาคารสถานที่ ห้องเรียน และบริเวณโรงเรียนถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงามเอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ 6) การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเน้นการ มีส่วนร่วม มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 2 ปัจจัย คือ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และ 9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน มีปัจจัยหลักความสำเร็จ 4 ปัจจัย คือ พื้นที่โรงเรียน โครงสร้างพื้นฐาน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องบริการ และพื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมกีฬาและการพักผ่อนเหมาะสม

3.1.3 โครงการปรับโครงสร้างและวิถีการพัฒนาครูทั้งระบบ ผลการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายในภาพรวม โดยทีมพัฒนาครู ได้จัดทำตารางวิถี และ Time line การทำ PLC และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา และ PBL ตลอด 1 ภาคเรียน โดยมีการประชุมชี้แจงครูทุกคน ทีมพัฒนาได้

ใช้ช่องทางการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู ผ่านระบบ ICT คณะครู พบว่า มีความพึงพอใจ ต่อ 3 ช่องทาง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ระดับมากที่สุดทั้ง 3 ช่องทาง ครูจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ที่สอดคล้องกับการประเมินสมรรถนะครู 5 ระดับ รวมทั้ง ผลการบันทึกการเรียนรู้หลังการ PLC (Logbook ครูร้อยละ 90 มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะ การใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในระดับมากขึ้นไป และมีสมรรถนะตามการพัฒนาครู หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และคณะครูทุกคนมีผลงานการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC

3.1.4 โครงการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีผลการดำเนินการบรรลุตาม เป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินสมรรถนะของครู ตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำ ของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) หลังจากการพัฒนา ครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ซ ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมากขึ้นไป จากการประเมินสมรรถนะของครู ตามระดับการพัฒนาครู พบว่า มีครูแกนนำของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก จำนวน 11 คน ที่มีสมรรถนะ ระดับ 4 (Mentor) หลังจากการพัฒนาครูแกนนำ พบว่า มีครูแกนนำจำนวน จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 90 มีความรู้ ทักษะของครูได้ซ ครูพี่เลี้ยง และทักษะผู้นำวงสนทนา (Facilitator) ระดับมาก ขึ้นไป โรงเรียนการดำเนินการทำ PLC ระดับช่วงชั้น/กลุ่มสาระฯ ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS และทำ PLC ระดับโรงเรียนเป็นไปตามตามปฏิทินวิถี และ Time Line ของโรงเรียนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 83 และจากผลประเมินตนเองของครูทั้ง 20 คน พบว่า ครูร้อยละ 80 (16 คน) เห็นว่า กระบวนการ PLC สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของครูทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ/จิตวิญญาณ ความเป็นครู

3.1.5 โครงการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลการดำเนินการบรรลุ ตามเป้าหมายในภาพรวม โดยจากการประเมินตนเองของผู้บริหารและครูประเมินผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครู แบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครู หลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา โดยหลังการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่า โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในระดับมากที่สุด จากการสะท้อนการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา (Self-Reflection) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตนเองในด้านความคิด ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL

และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครูและการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำการพัฒนาครูแบบองค์รวมอย่างชัดเจน

3.2 ผลการประเมินปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลการประเมินปรับเทียบซ้ำ ผู้วิจัยและทีมงาน ได้ดำเนินการประเมินผลการปรับเทียบซ้ำ 2 ประเด็น พบว่า

3.2.1 ผลการประเมินการปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูตามแผนการพัฒนาจากการเปรียบเทียบความแตกต่างช่วงห่าง (Gap) ก่อนการดำเนินการพัฒนากับหลังการพัฒนา สรุปผลการพัฒนา มีผลดังนี้ 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 2) การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็นการพัฒนา 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล ในภาพรวมมีช่วงห่าง ลดลง ทุกประเด็น

3.2.2 ผลการประเมินปรับเทียบซ้ำการพัฒนาครูแบบองค์รวมโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก กับค่าเป้าหมายที่กำหนด พบว่า 1) การพัฒนาครูระดับองค์กร มีผลการการปรับเทียบซ้ำ สูงกว่าเกณฑ์ 2 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 10 ประเด็น และ ต่ำกว่าเกณฑ์ 1 ประเด็น ได้แก่ การนำเสนอผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 2) การพัฒนาครูระดับกลุ่ม/ทีม มีผลการปรับเทียบซ้ำ พอดีเกณฑ์ 3 ประเด็น และต่ำกว่าเกณฑ์ 3 ประเด็น 3) การพัฒนาครูระดับบุคคล มีผลการปรับเทียบซ้ำ สูงกว่าเกณฑ์ 5 ประเด็น พอดีเกณฑ์ 6 ประเด็น ซึ่งการดำเนินในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะยืนยันผลการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกกับโรงเรียนต้นแบบ ในระยะเวลาดำเนินการ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 สอดคล้องกับแนวคิดของ Camp (1989) ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ เป็นกระบวนการที่ต้องการประเมินกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานอีกครั้งว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด มีอะไรบ้างที่ต้องการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพดังกล่าวอาจจะเป็นแบบสอบถาม สิ่งที่ได้คาดว่าจะได้ในแบบสอบถามก็คือ ช่องว่าง ที่ยังอาจจะมีเหลืออยู่ การปรับทัศนคติของผู้ดำเนินงานและผู้เกี่ยวข้องให้มองการเทียบเคียงสมรรถนะในแง่ดี และได้ทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะโดยรวมอีกครั้ง ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงควรดำเนินการ ดังนี้คือ ประเมินวิธีการปรับเทียบซ้ำ โดยทำความเข้าใจกับกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เช่น 10 ขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินการ มีอะไรบ้าง และมีวิธีดำเนินการอย่างไร ในภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนในองค์กรจะมีพัฒนางานของตนได้อย่างไรบ้างกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้เป็นอย่างไร คุณค่าที่จะได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะเป็นอย่างไร การตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมสมควรพิจารณาจากอะไร อย่างไร การจะสื่อสารเกณฑ์การเทียบเคียงหลักปฏิบัติ หรือแผนการดำเนินการอย่างไร เป็นต้น ประเด็นคำถามเหล่านี้ คือ

สิ่งที่ควรตรวจสอบความเข้าใจผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่มีส่วนร่วมอีกครั้งหนึ่ง อาจจะทำให้เป็นแบบสอบถาม ลักษณะแบบประเมินค่าว่าแต่ละประเด็น สถานภาพของเขายู่ตรงไหน มากน้อยเพียงใด และ ตอนท้ายของแบบสอบถามจะสร้างคำถามปลายเปิดไว้ให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการเทียบเคียงสมรรถนะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยะ วรายุ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติ (Action Plan) พบว่า มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการพัฒนา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินการ และมีการดำเนินการ ปรับเทียบซ้ำเมื่อแล้วเสร็จการดำเนินการตามแผนดำเนินการ ผลที่ปรากฏ คือ การดำเนินการพัฒนา ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพทุกองค์ประกอบของโรงเรียนบ้านดอนมูล (สุวรรณสารราษฎร์บำรุง) เพิ่มขึ้นจากเดิมและใกล้เคียงกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนามากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วิชรี กาศสนุก (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา ผลการวิจัย พบว่า ช่วงห่างของการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ จิตศึกษาของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา กับโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีค่าตั้งแต่ 2-4 รายการที่มีช่วงห่างน้อยที่สุด คือ ผู้ปกครอง ครู และเด็กฯ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ โดยมีช่วงห่างเท่ากับ 2 ส่วนรายการที่เหลือมีค่าช่วงห่างเท่ากับ 3 และ 4

3.2.3 ผลการบูรณาการ พบว่า เมื่อทีมงานพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียน วัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ได้รับทราบผลการเทียบเคียงสมรรถนะแล้ว มีมติกำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาระบบจิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) ให้ดีขึ้น ใน 3 องค์ประกอบ คือ ความเป็นชุมชนจิตวิทยาเชิงบวก และกิจกรรมจิตศึกษา ทั้ง 36 รายการ ให้มีระดับการปฏิบัติ ในระดับ 3 ขึ้นไป

3.2.4 ผลการปฏิบัติ พบว่า เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วจึงมาจัดทำแผนการพัฒนาระบบ จิตศึกษาของโรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ 1) การสร้างความเป็นชุมชน 2) การส่งเสริมการใช้จิตวิทยาเชิงบวก และ 3) การส่งเสริมการจัด กิจกรรมจิตศึกษาในโรงเรียน และนำไปปฏิบัติเป็นเวลา 1 ภาคเรียน สิ้นสุดภาคเรียนประเมินผล แล้วพบว่า โรงเรียนวัดโชคเกษม (เกษมราษฎร์บำรุง) มีการพัฒนาระบบจิตศึกษา ใน 3 องค์ประกอบ ดีขึ้น และเมื่อปรับเทียบซ้ำ พบว่า เมื่อนำผลไปเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 3 คือ ระดับ การปฏิบัติตั้งแต่ 3 ขึ้นไป พบว่า มีรายการข้อคำถามที่มีค่าเท่ากับเป้าหมายและ สูงกว่าเป้าหมาย

ที่ตั้งไว้ จำนวน 34 รายการ และรายการข้อคำถามที่มีค่าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ มี 2 รายการ คือ 1) มีกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) ระหว่างครู และผู้บริหาร ทั้งระดับกลุ่มและระดับโรงเรียนในลักษณะ BAR (Before Action Review) DAR (During Action Review) และ AAR (After Action Review) และ 2) มีกระบวนการวางแผน แลกเปลี่ยนแบ่งปันระหว่างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูระดับต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

3.3 ผลการถอดบทเรียนการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
ผู้วิจัย และทีมงาน ได้สรุปผลการถอดบทเรียน ออกเป็น 3 ด้าน พบว่า

ด้านผู้บริหาร

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงการพัฒนาองค์กรทั้งระบบ มีความรู้ ความเข้าใจ เป็นผู้นำในด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อการศึกษา สามารถพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถผ่านแนวทางการพัฒนาครู โดยใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็น นวัตกรรมสำคัญ เป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำที่มีแนวทางการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร และมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารร่วมกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่าย สร้างแนวทาง รูปแบบการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยใช้หลักการ PLC หลักการจิตศึกษา และหลักการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)

3. ผู้บริหาร บริหารสถานศึกษาด้วยการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพของ ชุมชน

ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาการ ได้ทักษะการใช้เทคโนโลยี และสื่อการสอน ในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดปัญญา ภายใน เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทางด้านจิตใจ มีสติ มีสมาธิ เป็นฐานสำคัญภายในจิตใจ เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์จากภายใน โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้ มีความเข้าใจความแตกต่างของนักเรียน สามารถ บูรณาการในการจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ และวิถีชีวิตของตนเองในทุกมิติ นอกจากนี้ ครูยังปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและมีคุณลักษณะเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ ยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่น สามารถทำงานเป็นที่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ครูมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจในการจัดการเรียนการสอน สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจแก่นักเรียน ครอบครัว ชุมชน และสังคม ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. การพัฒนาครูของโรงเรียนมีผลการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น ตามเป้าหมายในระดับระดับครูพี่เลี้ยง (Mentor) ครูที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และสามารถปฏิบัติตนเพื่อเป็นตัวอย่าง แนะนำ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง กำกับ ติดตามในการจัดการเรียนรู้ในศาสตร์นั้นๆ ได้ และระดับครูผู้ฝึกสอน (Trainer) ครูมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์ และมีทักษะในการเป็นผู้จัดอบรม (Trainer) ในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง หรือหลายๆ ศาสตร์

นักเรียน

1. นักเรียนได้รับการบ่มเพาะให้เกิดอุปนิสัย สุขุม มีสติ มีความสุข เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สนุกสนานกับการเรียนรู้ ชอบที่จะทำงานหนักโดยการลงมือปฏิบัติจริง มีการสร้างปัญญาให้กับตนเอง ใช้วัสดุสิ่งของอย่างประหยัดและรู้คุณค่า และเป็นผู้มีปัญญาภายใน สู้อุปสรรคภายนอก ตามความแตกต่างของบุคคล

2. นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะกระบวนการคิด ด้านการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม มีทักษะสำคัญของศตวรรษที่ 21 ความเป็นพลเมืองโลก เป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีเคารพกฎ กติกา ของสังคม เมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยด้วย รู้จักแบ่งปัน เอื้ออาทร สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

3. นักเรียนเคารพธรรมชาติ รักความสะอาด ร่วมรักษาความสะอาดสถานศึกษา ศาสนสถาน สถานที่ที่เป็นสาธารณประโยชน์ อย่างสม่ำเสมอ ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการนำกลับมาใช้ใหม่ มีจิตสำนึกที่จะร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. นักเรียนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ รักชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักความเป็นไทย ร่วมส่งเสริม สืบสาน ขนบธรรมเนียม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมของไทย และวัฒนธรรมองค์กรที่ดั่งามให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ชุมชน และสังคม

5. เรื่องใจ เด็กมีความละเมียดมากขึ้น มีสมาธิ มีความสุขมากขึ้น ที่สำคัญ คือ เด็กชอบเรียน เปิดประตูทุกอย่างเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เด็กมีใจช่วยเหลือ ความเป็นจิตอาสามากขึ้น

6. เรื่องความคิด จิตศึกษาทำให้เด็กเปลี่ยน เด็กที่เคยมีปัญหาดีขึ้น ก้าวร้าว น้อยลง เด็กมีวินัยในตนเองมากขึ้น เห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนเองทำ และกับผู้อื่น เด็กยอมรับผู้อื่น เด็กมีสัมพันธภาพดีขึ้น ผลการเรียนรู้โดยเฉลี่ยดีขึ้น

7. เด็กมีทักษะดีขึ้น 2 เรื่อง คือ การอ่าน การเขียน การสื่อสาร มีทักษะขั้นสูงในเรื่องการใช้ IT การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือส่งเสริมกัน การแบ่งงานกันทำ ทักษะการดำรงชีวิต โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจ ทักษะการแสวงหาความรู้ และทักษะความเป็นผู้นำ

สำหรับปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาครูแบบองค์รวมเกิดจากปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงวิธีการเดิมๆ โดยสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะครูว่าจะสามารถนำสู่การเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีเป้าหมาย และผลสำเร็จรออยู่ สามารถประสานงานกับภาคีเครือข่ายภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาภาคีเครือข่ายภายนอกและชุมชนสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาด้านต่างๆ ที่สำคัญคือ การสนับสนุนด้านทรัพยากรงบประมาณและวิทยากร ประกอบกับความรู้ ความสามารถ และทักษะการจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC เพื่อการจัดการเรียนรู้และเผยแพร่นวัตกรรมของครูและบุคลากรเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยการจัดการเรียนรู้เชิงการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับการศึกษาของเกียรติสุดา กาศเกษม (2557) ทำการวิจัยพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ในห้องเรียนของโรงเรียนเทศบาลด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือ การมีผู้นำที่ดี ทั้งผู้นำชุมชนท้องถิ่น ศาสนา และผู้นำหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่สามารถประสานงานเป็นแบบอย่าง สามารถสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน

จากผลการประเมินการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะข้างต้น ทั้งในส่วนของการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลการปรับเทียบซ้ำ และผลการถอดบทเรียนความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ของ เซงกี (Senge, 1990) ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ เน้นว่า องค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์การ

ต้องการ ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น เกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกระบวนการพัฒนาครูแบบองค์รวม ที่ใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะเริ่มต้นจากการพัฒนาครูระดับบุคคล ซึ่งบุคคลที่มีบทบาท คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองทั้งด้านการคิด การมองเป้าหมาย และการพัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่าง โดยการศึกษา ฝึกฝน แนวคิด และกระบวนการพัฒนาครูจากโรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node) และโรงเรียนต้นแบบ ซึ่งเปรียบเสมือนองค์ประกอบแบบแผนแนวคิด (Mental Model) และความรอบรู้ส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา (Personal Mastery) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นผู้นำทางการศึกษา แสดงให้ครู บุคลากร ได้เห็น โดยผ่านการบริหารงานระดับองค์กร (Organization) และระดับทีม (Team) ด้วยการปรับเปลี่ยนนโยบาย จุดเน้นการพัฒนาครูทั้งระบบที่เป็นการสร้างวิถี และวัฒนธรรมการทำงานแนวราบ ด้วยกระบวนการ PLC และส่งเสริมพัฒนาครูทั้งการจัดอบรม และใช้กระบวนการ PLC อย่างต่อเนื่องเป็นวิถี ซึ่งการดำเนินการในส่วนนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนคน ต้องเปลี่ยนที่โครงสร้างและระบบที่จะมีผลให้ครูเปลี่ยนแปลงวิถีคิด วิธีการเรียนรู้ และเป็นการสร้างทีมการเรียนรู้ (Team Learning) ด้วยกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่เป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นการพัฒนาครูในตัว ด้วยประสบการณ์ การปฏิบัติหน้าที่ของครูทำให้ครูเห็นเป้าหมายร่วม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้นวัตกรรมพัฒนาครูด้วยกระบวนการสร้างชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ (PLC) อย่างมีระบบ กำหนดนโยบายและแนวทางสู่การปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาในอนาคต

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการพัฒนาโรงเรียนเชิงระบบ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาครู เพื่อเปลี่ยนแปลงการพัฒนาคุณภาพจากสถานศึกษาสู่วงกว้างระดับภาพรวมต่อไป

1.3 การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะโดยสำคัญ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยทำการศึกษาค้นคว้า ผักผ่อน การใช้นวัตกรรมพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยตนเองก่อนเนื่องจากการสร้างศรัทธาให้กับครู แล้วจึงจะช่วยผลักดันในฐานะผู้นำที่รู้จักจริง ทำจริงมีส่วนให้ครูและโรงเรียนเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.4 โรงเรียนควรมีการทดสอบสมรรถนะของครูทั้งระดับโรงเรียน แล้วจัดทำ ID Plan ของครูรายบุคคลและใช้พลังของครูที่มีระดับการพัฒนาที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้ฝึกสอน (Trainer) เป็นผู้นำการพัฒนาครูที่มีระดับการพัฒนาต่ำกว่า ร่วมกับวิธีการพัฒนาครูผ่านกระบวนการ PLC อย่างต่อเนื่อง

1.5 โรงเรียนควรมีการทบทวนวิถี และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันในระดับองค์กร โดยเฉพาะตารางวิถีการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัย การพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอื่นๆ เช่น วิจัยเชิงสาเหตุ วิจัยแบบผสมผสาน

2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการพัฒนาครูแบบองค์รวม



ปรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระเชตุвр

บรรณานุกรม

- เกษม บำรุงเวช. (2547). *การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภาควิชาภาษาอังกฤษคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ปริญญาโทปริญาดุสิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา จันทร์เจริญ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (ปริญญาโทปริญาดุสิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทะนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน (ปริญญาโทปริญาดุสิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิภาวรรณ เลขวิฒนะ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ (ปริญญาโทปริญาดุสิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุญดี บุญญาภิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2546). *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. 116 (ตอนที่ 74 ก), น. 3.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (24 สิงหาคม 2550). *ราชกิจจานุเบกษา*. 124 (ตอนที่ 47 ก), น. 15.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (24 สิงหาคม 2550). *ราชกิจจานุเบกษา*. 124 (ตอนที่ 47 ก), น. 23 - 24.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด, และเอกรินทร์ ชูสังข์ทอง. (2557). *โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 25(1), 94.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ตาตา พับลิเคชั่น.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2555). รายงาน
การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลกขึ้นมาสู่ความเป็น
โรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
ตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปี 2556. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุพัตรา คุณากาญจน์. (2542). การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาสัตตศาสตร์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยวิธีเบนชมาร์กกับแผนกวิชา
วิทยาศาสตร์การสนสถาบันการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานยาง
(ปริญญาโทบริหารบัณฑิตศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล ธรรมร่วมดี, ทศนีย์ จันอินทร์, และคงกฤษ ไตรยวงศ์. (2553). *อาศรมศิลป์วิจัย: การวิจัยและ
พัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ แนวจิตตปัญญา*. นครปฐม: เอมี เอ็นเตอร์ไพรส์.
- อลงกต ะไวทย์. (2549). การพัฒนารูปแบบจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
จากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ (ปริญญาโทบริหาร
บัณฑิตศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาทิตยา ดวงมณี. (2556). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานวิจัย โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด
กระทรวงกลาโหม (ปริญญาโทบริหารบัณฑิตศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- Anderson, B., & Pettersen, P. (1996). *The benchmarking handbook*. England: Clays and
St. Liver place.
- Boyd, V. (1992). *School context*. Austin, TX: Southwest Educational Development
Laboratory.
- Camp, C.R. (1989). *Benchmarking*. United States of America: ASQC Quality.
- Dale, E. (1969). *Audiovisual methods in teaching, third edition*. New York: The Dryden
Holt, Rinehart and Winston.
- DuFour, R., Eakey, R., & Many, T. (2006). *Learning by doing a handbook for
professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.

- Eastwood, K., & Louis, K. (1992). Restructuring that lasts: Managing the performance dip. *Journal of School Leadership*, 2(2), 213-224.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. London: Falmer.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teacher College.
- Hord, S.M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Lab.
- Kotter, J.P., & Cohen. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Luis, K.S., & Kruse, S.D. (1995). *Professional and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Price, I. (1994). *A plain person's guide to benchmarking*. Sheffield: Sheffield.
- Robere, P.J. (2000). *Benchmarking: A systems approach for continual improvement*. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Schmoker, M. (2004). Learning communities at the crossroads: Toward the best schools we've ever had. *Phi Delta Kappan*, 86(1), 84-88.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline flipbook*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Kleiner, A., Dutton, J., & Smith, B. (2000). *Schools that Learn: A fifth discipline field book for educators, parents, and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Smith, H., Armstrong, M., & Brown, S. (1999). *Benchmarking and threshold standards in higher education*. London: Kogan Page.
- Stoll, L., & Louis, K.S. (2007). *Professional learning community*. New York: Open university.
- Visscher, A.J., & Witziers, B. (2004). *Network learning for education change*. New York: Open University.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	ธงชัย คำปวง
วัน เดือน ปี เกิด	3 พฤษภาคม 2519
ที่อยู่ปัจจุบัน	141 หมู่ 7 ตำบลนาจักร อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ 54000
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เลขที่ 124 หมู่ 3 ตำบลห้วยโรง อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่ 54140
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่
พ.ศ. 2547	ครูใหญ่/ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่จัดสรร อำเภอร้องกวาง จังหวัดแพร่
พ.ศ. 2541	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านป่าเลา อำเภอสอง จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ป.บัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
พ.ศ. 2545	กศ.ม. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2544	ศษ.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2541	กศ.บ. (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่ 1



แบบบันทึกการประชุมทำแผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม การพัฒนาครูแบบองค์รวม

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ณ

ผู้เข้าร่วมประชุม

1.
2.
3.
4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมประชุม

1.
2.
3.
4.

ฯลฯ

เริ่มการประชุม เวลา.....น.

ประเด็นในการประชุมทำแผนปฏิบัติการ

1. ประเด็นในการพัฒนาครูแบบของศรัทธาของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

.....
.....
.....

2. การตั้งเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

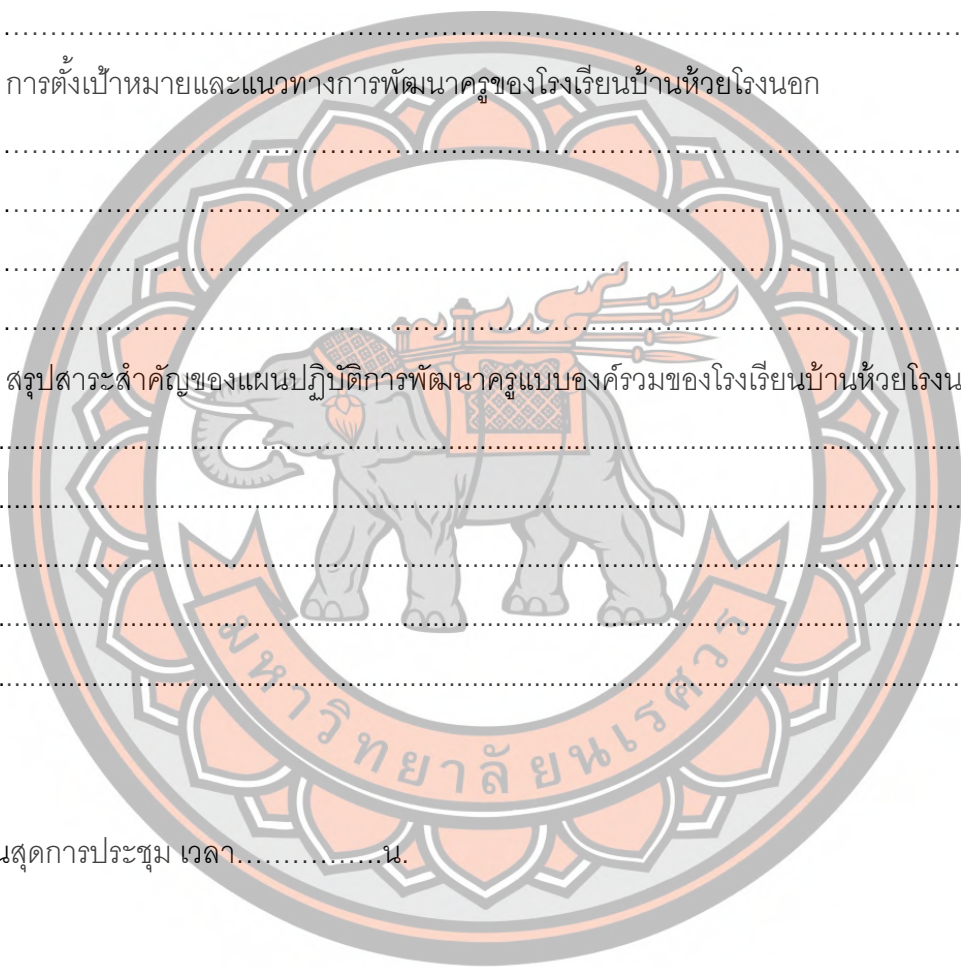
.....
.....
.....

3. สรุปสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการพัฒนาครูแบบของศรัทธาของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

.....
.....
.....

สิ้นสุดการประชุม เวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการประชุม
(.....)





แบบบันทึกการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ณ

ผู้เข้าร่วมสนทนา

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสนทนา

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ฯลฯ

เริ่มสนทนาเวลา.....น.

ประเด็นในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

- 1. แนวทางการพัฒนาของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

.....

.....

.....

2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการทำการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

.....
.....
.....
.....
.....

3. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ

.....
.....
.....
.....
.....

4. การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เกี่ยวกับการพัฒนาครูทั้งระบบของโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนเครือข่ายขยายผล

.....
.....
.....
.....
.....

5. ประเด็นการเทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาครูแบบองค์รวม

.....
.....
.....
.....
.....

สิ้นสุดการสนทนาเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึกการสนทนา
(.....)



แบบประเมินเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนเครือข่ายขยายผล(Node)

คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาครูของทีม เทียบเคียงสมรรถนะการพัฒนาครู เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ					
	5	4	3	2	1	0
1. การพัฒนาระดับองค์กร						
1.1 การกำหนดนโยบายยกระดับการพัฒนาครู						
1.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาครูให้ครอบคลุมการพัฒนาครูทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับObserver จนถึง ระดับ Trainer)						
1.1.2 กำหนดพฤติกรรมหรือสมรรถนะครูครอบคลุมทุกระดับ						
1.1.3 กำหนดจุดเน้นของโรงเรียนในการสร้างความเป็นชุมชน (ปณิธานของการเป็นครู สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวก)						
1.1.4 กำหนดจุดเน้นในการใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นวิธีการหลักในการพัฒนาครูทั้งระบบ						
1.2 การสร้างความเป็นชุมชนของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาครู (สนามพลังบวก)						
1.2.1 กำหนดปณิธานในการพัฒนาครู มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน						
1.2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถานที่ทำงานให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัย						

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ					
	5	4	3	2	1	0
1.2.3 การส่งเสริมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกระหว่างคณะครู ด้วยกิจกรรม และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล						
1.3 การกำหนดโครงสร้างและวิธีการพัฒนาครู						
1.3.1 การกำหนดตารางวิธีการทำ PLC และการใช้นวัตกรรม จิตศึกษา และPBL						
1.3.2 การกำหนด Time Line การทำ PLC ตลอด 1 ภาคเรียน						
1.3.3 การกำหนดช่องทางการสื่อสารของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ จิตศึกษา และ PBL โดยใช้เทคโนโลยี						
1.4 การกำหนดแผนการพัฒนาครูและประเมินผลการพัฒนา						
1.4.1 การกำหนดแผนการพัฒนาครูทั้งระบบโรงเรียนที่ ครอบคลุมเป้าหมาย (ระดับการพัฒนาครู) และโครงการส่งเสริม พัฒนาครูที่ครอบคลุมการสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการใช้ นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC สู่การปฏิบัติ						
1.4.2 การจัดทำแผนพัฒนาครูเป็นรายบุคคล (ID Plan)						
1.4.3 การนำเสนอการปฏิบัติงานและการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู						
2. การพัฒนาระดับกลุ่ม /ทีม						
2.1 การเพิ่มศักยภาพของครูโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง						
2.1.1 การประเมินศักยภาพตามระดับการพัฒนาครู						
2.1.2 การพัฒนาศักยภาพครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง						
2.1.3 การพัฒนาทักษะของครูโค้ช ครูพี่เลี้ยง และทักษะ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงสนทนา PLC						
2.1.4 การจับคู่ Buddy พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง ร่วมพัฒนา						
2.2 การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ						
2.2.1 การทำ PLC ระดับช่วงชั้น ครอบคลุม PLC แบบ SS LS และ CS						
2.2.2 การทำ PLC ระดับ โรงเรียน						

ประเด็นการนำ	ระดับของการดำเนินการ					
	5	4	3	2	1	0
3. การพัฒนาระดับบุคคล						
3.1 การพัฒนาตนเองของครู						
3.1.1 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน วง PLC สม่่าเสมอ						
3.2 การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน (การนำของผู้บริหาร)						
3.2.1 การปรับเปลี่ยนตนเอง						
3.2.1.1 การปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน						
3.2.1.2 การตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครู วิธีการเดิมที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผู้เรียน						
3.2.1.3 การกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู						
3.2.1.4 การศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/ คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบของการพัฒนาครูทั้งระบบ						
3.2.1.5 ความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาครูวิธีการใหม่ อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิกหรือถอดใจกลางคัน						
3.2.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง						
3.2.2.1 กำหนดทิศทางการพัฒนาครูที่ชัดเจนในรูปแบบของนโยบาย แผนงาน การปรับโครงสร้าง และการนำทีม						
3.2.2.2 สร้างความเชื่อมั่นในพลังการเรียนรู้ร่วมของครู กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนตนเองเพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้เรียน						
3.2.2.3 ให้การสนับสนุนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง						
3.2.3 การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับครู						
3.2.3.1 สร้างความเป็นกันเอง คุยง่าย พงง่าย ไม่พิธีรีตอง						
3.2.3.2 สร้างบรรยากาศการทำงาน และการอยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง						
3.2.3.3 ใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างความเข้าใจมากกว่าการสั่งการ						

การกำหนดเกณฑ์เป้าหมายแบบ Rubric ของระดับการดำเนินการ

ระดับ	พฤติกรรม
0	ไม่มีการดำเนินการและไม่เกิดผลอะไร
1	มีการดำเนินการน้อยมากและไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองได้มากน้อยอย่างไร
2	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และ และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองบางส่วน แต่ยังไม่ชัดเจนนัก
3	มีการดำเนินการบางส่วน เริ่มสร้างวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และ และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่า ร้อยละ 40-60
4	มีการดำเนินการโดยส่วนใหญ่ เริ่มเป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง (ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และและชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่า ร้อยละ 60-80
5	มีการดำเนินการอย่างครบถ้วน ต่อเนื่อง เป็นวิถี เกิดผลต่อตนเอง(ผู้บริหาร) ทีม (ครู) องค์กร และชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง มากกว่าร้อยละ 80



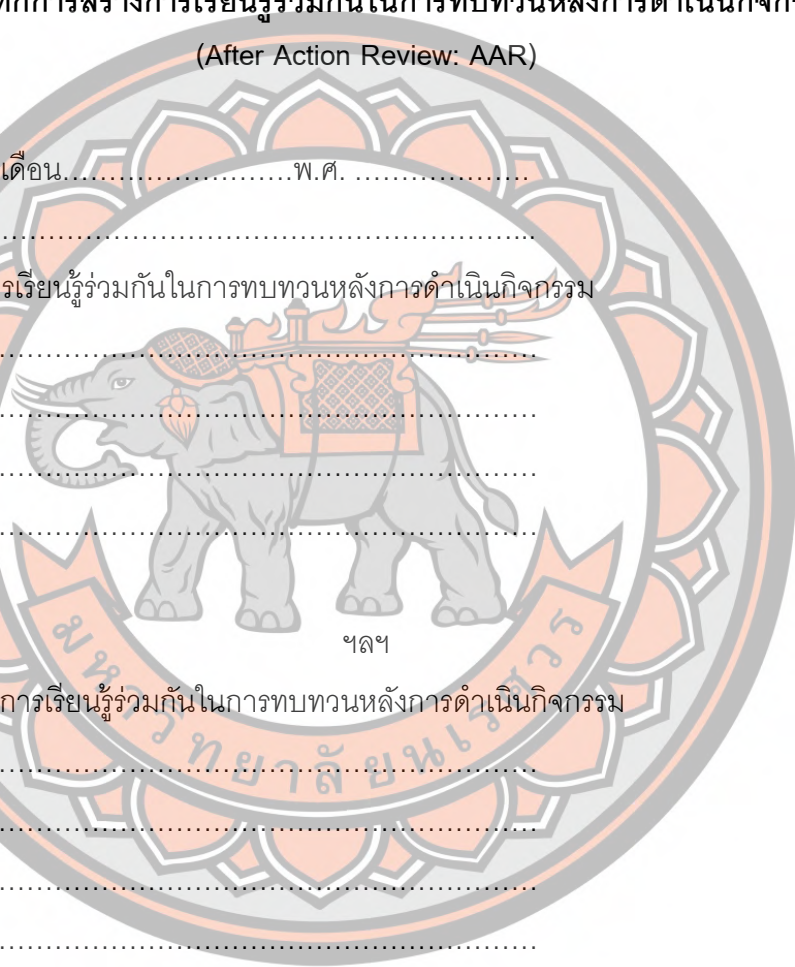
แบบบันทึกการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรม
(After Action Review: AAR)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ณ

ผู้เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรม

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



ฯลฯ

ผู้ไม่เข้าร่วมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรม

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ฯลฯ

เริ่มสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรมเวลา.....น.

ประเด็นในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรม

1. การเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาสู่การวางแผนปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การเรียนรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทีมเทียบเคียงสมรรถนะและทีมพัฒนาครู เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำโครงการพัฒนาครูแบบองค์รวมในองค์กร

.....

.....

.....

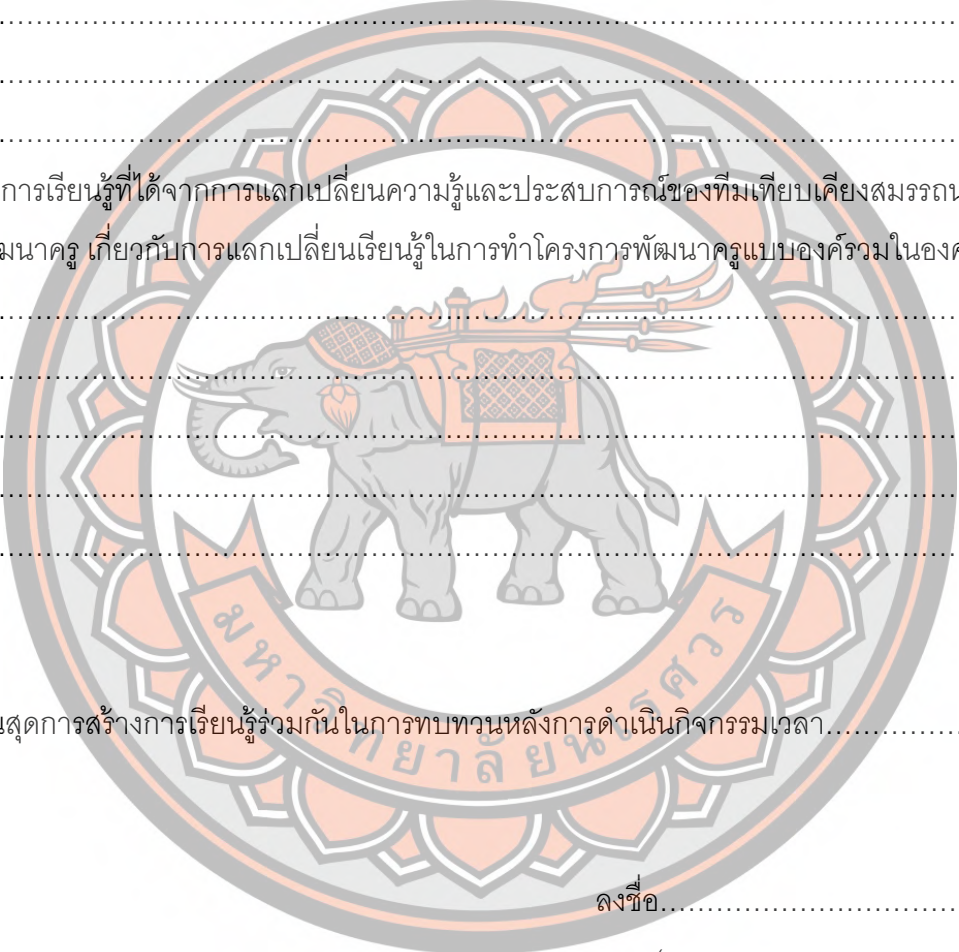
.....

.....

.....

สิ้นสุดการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนหลังการดำเนินกิจกรรมเวลา.....น.

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
(.....)



แบบสัมภาษณ์การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาโรงเรียนต้นแบบ (Node) ที่เปลี่ยนแปลง
การจัดการศึกษาทั้งระบบโดยใช้นวัตกรรมการศึกษา จิตศึกษา PBL และ PLC
วันที่ 30 กันยายน – 3 ตุลาคม 2560 ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์ กรุงเทพมหานคร

ด้านที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 ชื่อ – สกุล.....

1.2 โรงเรียน.....สังกัด.....

จำนวนนักเรียน.....จำนวนครู/บุคลากร.....

1.3 ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน เข้าสู่อำนาจเมื่อวันที่.....

1.4 ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยสังเขป

ด้านที่ 2 การนำ/การบริหารองค์กร

2.1 โรงเรียนมีการกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ที่ระบุถึงการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน
ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (ปัญญาภายนอก/ปัญญาภายใน) ไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และ
แผนการจัดการเรียนรู้ของห้องเรียนอย่างไร

2.2 โรงเรียนมีการดำเนินการทำ PLC กับกลุ่มครู ที่เป็นกระบวนการ Dialogue หรือ Creative Discussion ทั้งกลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่ เพื่อการพัฒนางาน ติดตามงาน และประเมินแผนของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านที่ 3 ระบบการพัฒนา

3.1 โรงเรียนมีระบบการพัฒนาครู โดยนำ PLC จนเป็นวิถีของโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ครูมีทักษะการทำ PLC ในส่วนของ SS/LS/CS อย่างไร

3.2.1 การทำ PLC แบบ SS เพื่อวางแผนร่วมกัน ทำอะไรบ้าง

.....

.....

.....

3.2.2 การทำ PLC แบบ LS เพื่อแก้ไขปัญหา ID: พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน ทำอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3.2.3 การทำ PLC แบบ CS เพื่อแก้ไขปัญหา/พัฒนา/พฤติกรรม/คุณลักษณะของนักเรียน ทำอย่างไร

.....

.....

.....

ด้านที่ 4 ผลการพัฒนาครู

4.1 ความรู้ ความเข้าใจต่อชีวิต เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ความรู้ ความเข้าใจต่องาน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ทักษะชีวิตของครู เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.4 ทักษะต่องานของครู เป็นอย่างไร

.....

.....

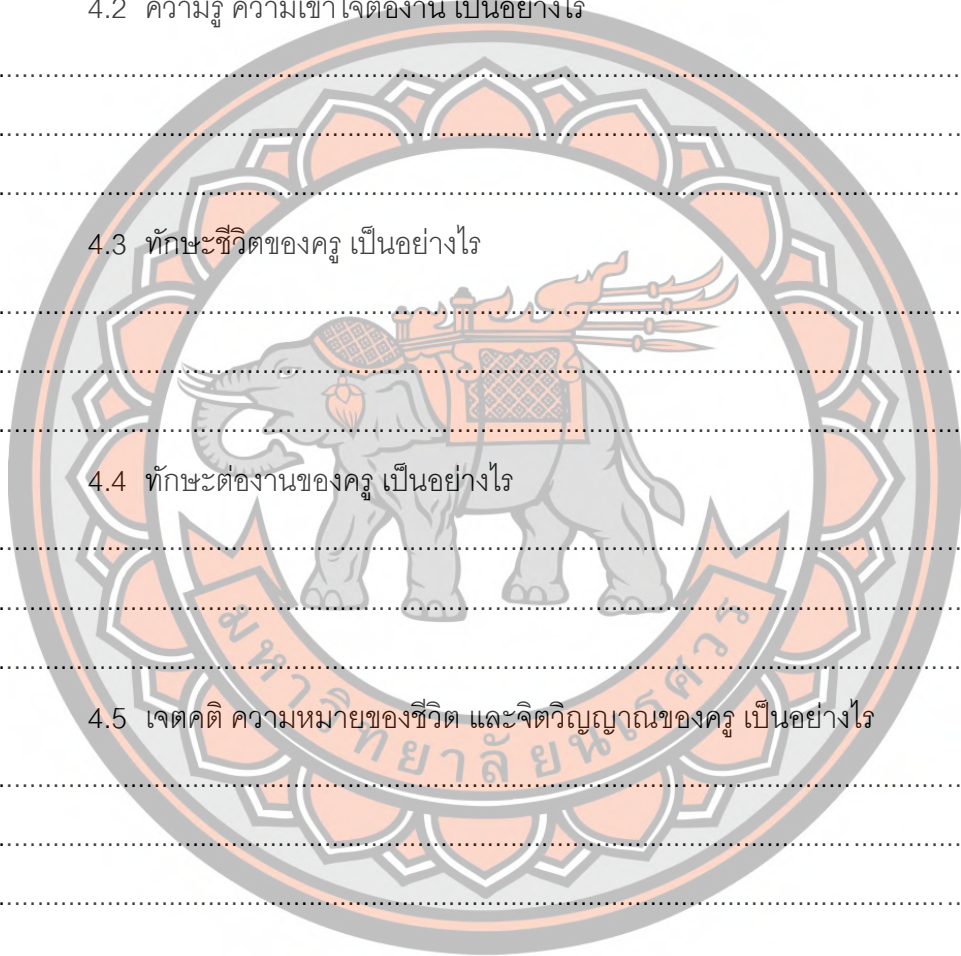
.....

4.5 เจตคติ ความหมายของชีวิต และจิตวิญญาณของครู เป็นอย่างไร

.....

.....

.....



**แผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียนและคณะครู
โรงเรียนบ้านห้วยโจนอก กับโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา**

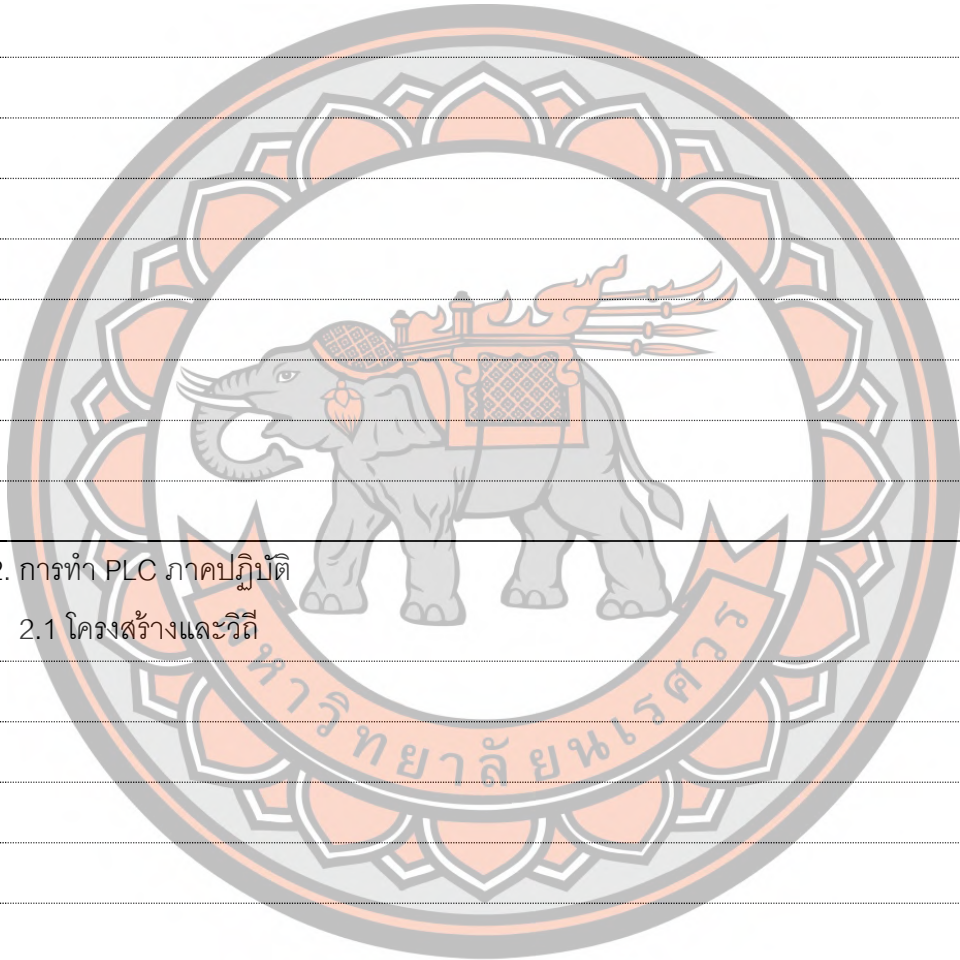
ประเด็น	แหล่งข้อมูล	วันเวลา	ผู้เก็บข้อมูล
1. การสังเกตวิถีของลำปลายมาศพัฒนา (เข้าแถว-กิจกรรมจิตศึกษา)	1. สังเกตวิถีของลำปลายมาศพัฒนา (เข้าแถว-กิจกรรมจิตศึกษา) 2. แลกเปลี่ยนถึงผลที่เกิดกับผู้เรียน (ปัญหาภายใน ปัญหาภายนอกทักษะศตวรรษที่ 21 O-net)	วันที่ 26 ต.ค. 2560 7.30-9.30 น.	คณะครู โรงเรียน บ้านห้วย โจนอก
2. การทำ PLC ภาคปฏิบัติ 2.1 โครงสร้างและวิถี 2.2 ขั้นตอน/วิธีการ 2.3 การบันทึก Log book 2.4 บทบาท ความรู้และทักษะ 2.5 PLC พัฒนาครูได้อย่างไร	1. สัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนกับครู trainers ของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา 2. ขอศึกษาจาก Clip VTR ของโรงเรียน	วันที่ 26 ต.ค. 2560 9.30-12.00 น.	คณะครู โรงเรียน บ้านห้วย โจนอก
3. การพัฒนาครูทั้งระบบ 3.1 โครงสร้างงาน/ การมอบหมายเพื่อพัฒนาครูทั้งระบบ 3.2 การพัฒนาสมรรถนะครู 3.2.1 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะครู (จำแนกเป็นระดับ observer, teacher, supervisor และ trainer 3.2.2 กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการพัฒนา	สัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนกับครู ครูใหญ่	วันที่ 26 ต.ค. 2560 13.00 -15.00 น.	ผอ.โรงเรียน และคณะครู โรงเรียน บ้านห้วย โจนอก

ประเด็นการเก็บข้อมูล

1. การสังเกตวิธีของลำปลายมาศพัฒนา (เข้าแถว-กิจกรรมจิตศึกษา)

2. การทำ PLC ภาคปฏิบัติ

2.1 โครงสร้างและวิธี

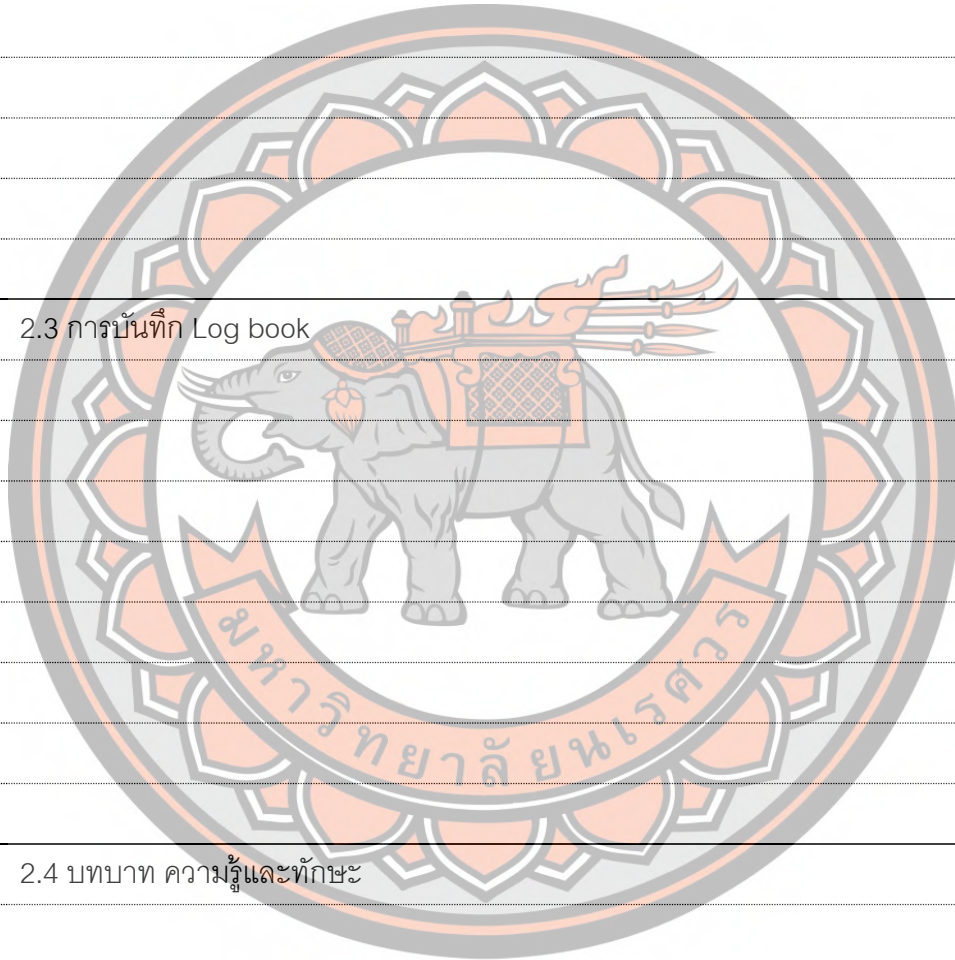


ประเด็นการเก็บข้อมูล

2.2 ขั้นตอนวิธีการ

2.3 การบันทึก Log book

2.4 บทบาท ความรู้และทักษะ



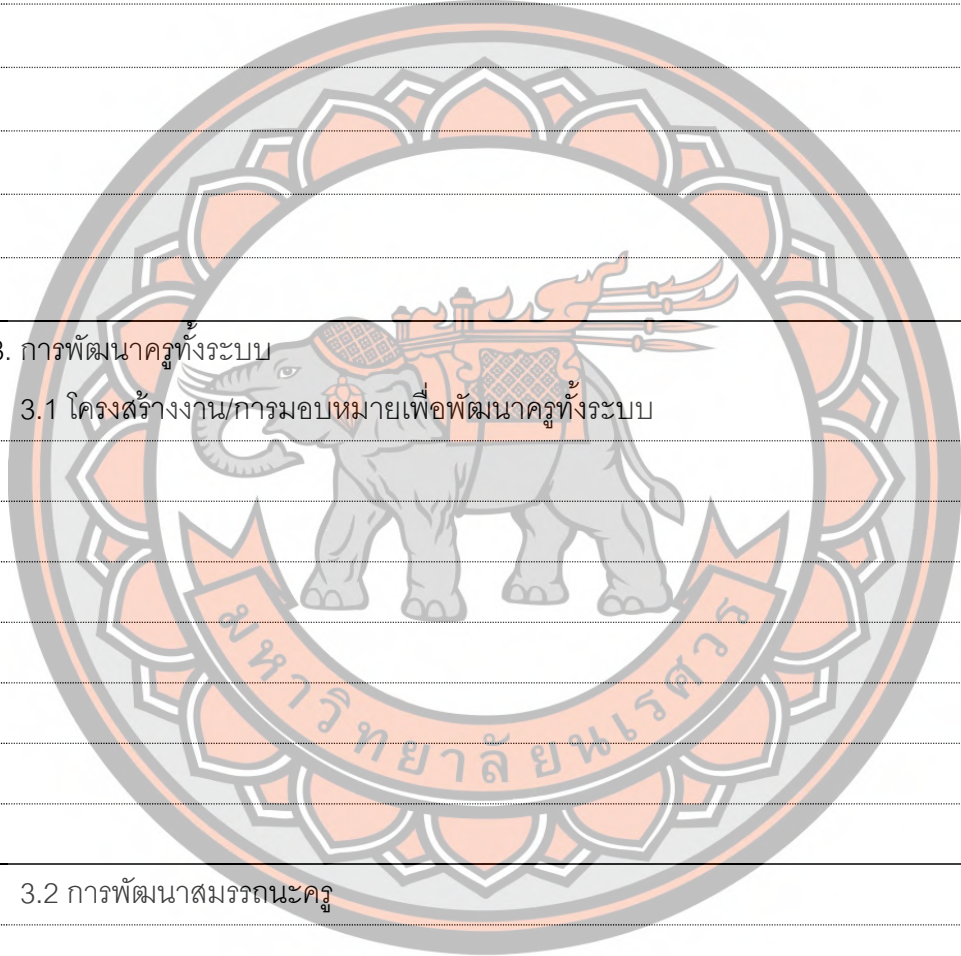
ประเด็นการเก็บข้อมูล

2.5 PLC พัฒนาครูได้อย่างไร

3. การพัฒนาครูทั้งระบบ

3.1 โครงสร้างงาน/การมอบหมายเพื่อพัฒนาครูทั้งระบบ

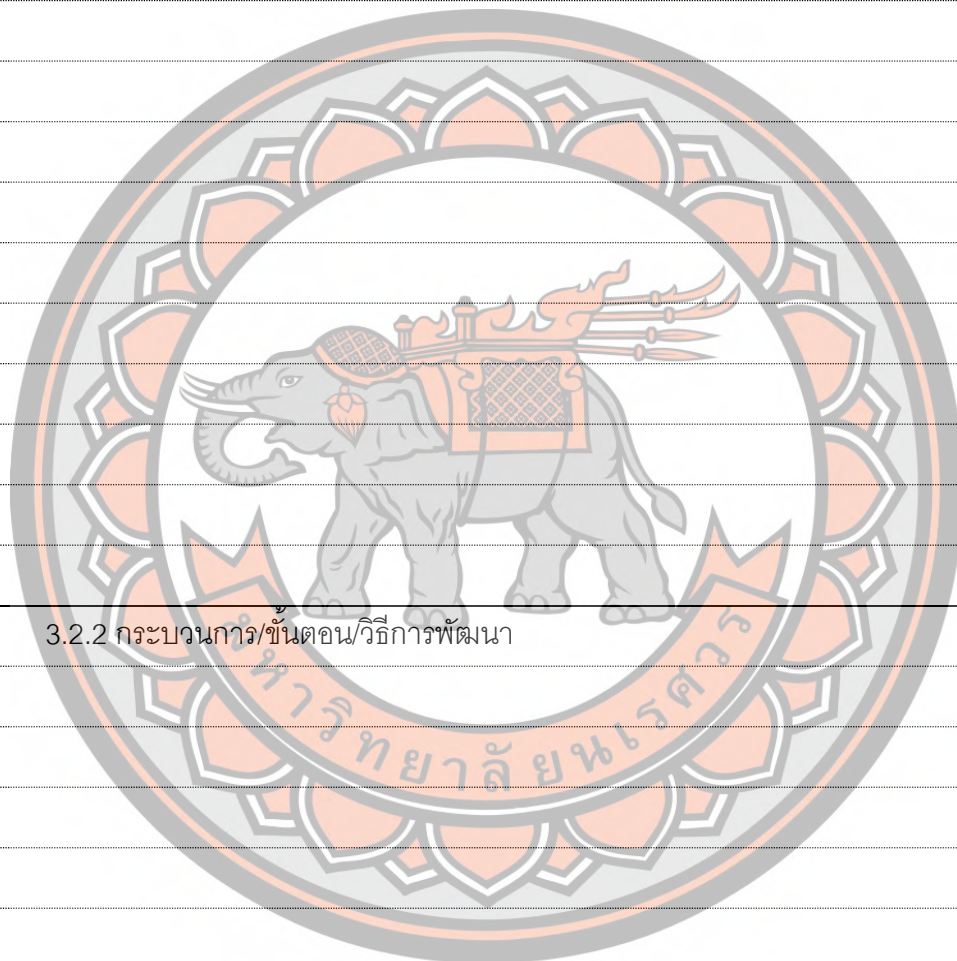
3.2 การพัฒนาสมรรถนะครู



ประเด็นการเก็บข้อมูล

3.2.1 ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะครู (จำแนกเป็นระดับ observer, teacher, supervisor และ trainer)

3.2.2 กระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการพัฒนา



แบบตรวจสอบปณิธานในการพัฒนาครูตามประกาศของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาปณิธานการพัฒนาครู ตามประเด็นที่ได้นำเสนอและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป

ปณิธาน	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. ให้เรานึกถึงวัยเด็กเราต้องการครูอย่างไร ให้เราทำอย่างนั้น			
2. รักเด็กทุกคน ให้เกียรติ หาข้อดี และเสริมพลังให้เป็นคนดีมากขึ้น			
3. ไม่ยอมปล่อยให้เด็กในห้อง ล้มเหลวแม้แต่คนเดียว			
4. ไม่ยอมปล่อยให้เวลาสูญเปล่า พัฒนาตนเองให้เป็นครูที่ดียิ่งขึ้น			
5. ถ้าเป็นครูที่ดีไม่ได้ เราจะไปทำอาชีพอื่น			

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ

(.....)

แบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและจุดเน้นการพัฒนาคูทั้งระบบ

คำชี้แจง

ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอแนะนโยบาย จุดเน้นการพัฒนาคูทั้งระบบของโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการต่อไป

นโยบาย /จุดเน้นการพัฒนาคู ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินการ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ
(.....)

ฉบับที่ 10

แบบบันทึกการติดตามดำเนินการทำ PLC ตามปฏิทินงานโรงเรียน

วัน เวลา ทำ PLC	ระดับวง PLC	บันทึกผล	หมายเหตุ
วันจันทร์ เวลา 16.00 น.	ระดับสถานศึกษา		
วันอังคาร เวลา 16.00 น.	ระดับชั้นปฐมวัย		
วันพุธ เวลา 16.00 น.	ระดับชั้น ป. 1 – 3		
วันพฤหัสบดี เวลา 16.00 น.	ระดับชั้น ป. 4 – 6		
วันพุธ เวลา 16.00 น.	ระดับชั้น ม. 1 – 3		

ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ
(.....)

แบบประเมินความพึงพอใจในการใช้นวัตกรรม PLC ในการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ
เจตคติ จิตวิญญาณความเป็นครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 รายการสอบถามวัดระดับความพึงพอใจ

รายการความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการใช้กระบวนการ PLC					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กระบวนการ PLC					
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กระบวนการ PLC					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PLC					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PLC					
ด้านการใช้กระบวนการ PBL					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กระบวนการ PBL					
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กระบวนการ PBL					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PBL					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PBL					
ด้านกิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					

รายการความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
ประสิทธิผลของ PLC					
1. ท่านได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ องค์ความรู้ จากกระบวนการ PLC ด้าน การพัฒนาการจัดการเรียน การสอน					
2. ท่านได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ องค์ความรู้ จากกระบวนการ PLC ด้านเจตคติ ที่ดี มีมุมมองทางบวก ที่ออกมาจากภายในจิตใจ					
3. ท่านได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ ทักษะ องค์ความรู้ จากกระบวนการ PLC ด้านจิตวิญญาณความเป็นครู					
4. กระบวนการ PLC สามารถพัฒนาคุณภาพการทำงาน ขององค์กรในภาพรวมให้มีคุณภาพดีขึ้น					
5. กระบวนการ PLC สามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ด้านปัญญาภายใน และปัญญาภายนอก ในภาพรวม ให้มีคุณภาพดีขึ้น					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลับพลา)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

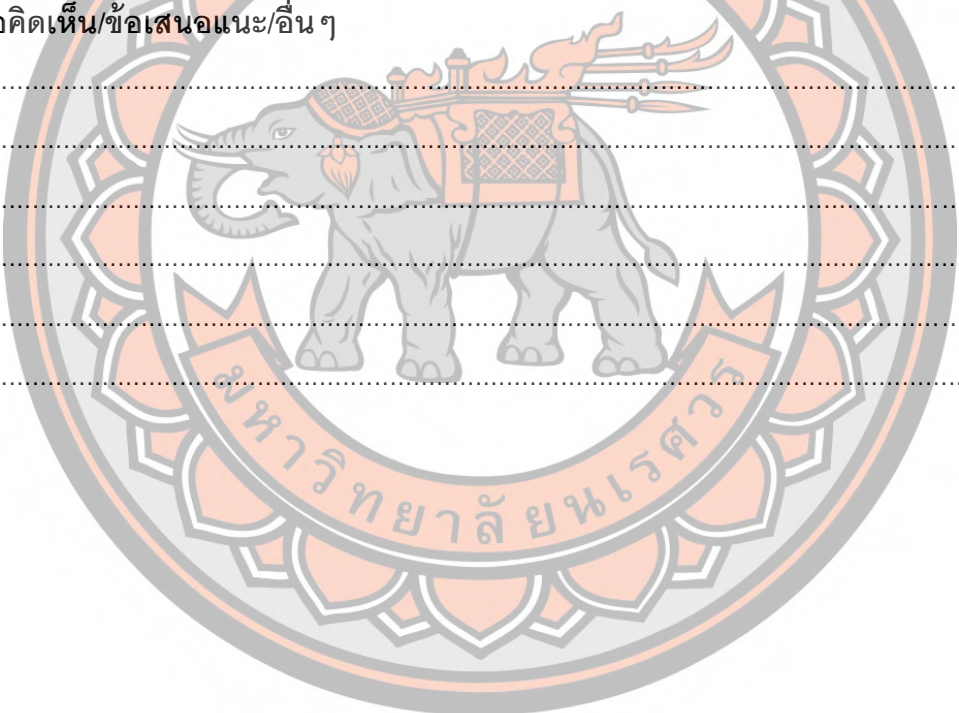
1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 รายการสอบถามวัดระดับความพึงพอใจ

รายการความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการสร้างความเป็นชุมชน ส่งเสริมปฏิบัติ มีรูปแบบที่ชัดเจน ระดับสถานศึกษา					
2. การประกาศนโยบาย แนวทางการพัฒนา ความเป็นชุมชน ส่งเสริมปฏิบัติตามระบบผู้เกี่ยวข้อง					
3. การมีส่วนร่วม ในการดำเนินการของคณะครู บุคลากร ในการกำหนดนโยบาย แนวทาง การพัฒนาและการนำสู่การปฏิบัติ					
4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลับ)					
5. ระยะเวลาในการดำเนินการ ในการสร้างความเป็นชุมชน ของสถานศึกษา					
6. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการ ดำเนินงาน การสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลับ) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
7. ความรู้ ความเข้าใจ หลังการ ดำเนินงาน การสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลับ) ของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
8. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการสร้างความเป็นชุมชน (สนามพลับ) ของโรงเรียน					

รายการความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
9. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนา การปฏิบัติงานของครู สร้างสนามพลังเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
10. ผู้บริหาร กับ ครู บุคลากร มีการติดต่อ สื่อสาร สะดวก เป็นแนวราบ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นการสร้างความ ชุมชน					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสะท้อนการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้บริหาร

1. ความรู้สึกเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2. ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงตนเองของผู้บริหาร

2.1 เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

2.2 เกี่ยวกับการตั้งคำถามกับตนเองกับวิธีการพัฒนาครูวิธีการเดิมที่ส่งผลต่อการพัฒนา
ผู้เรียน

.....

.....

2.3 เกี่ยวกับการกล้าคิดและตัดสินใจปรับเปลี่ยนการพัฒนาครู

.....

.....

2.4 เกี่ยวกับการศึกษาและพัฒนาตนเองจากผู้บริหาร/คณะครูจากโรงเรียนต้นแบบของ
การพัฒนาครูทั้งระบบ

.....

.....

2.5 เกี่ยวกับความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในการพัฒนาความรู้วิธีการใหม่อย่างต่อเนื่องโดยไม่ยกเลิ
หรือถอดใจกลางคัน

.....

.....

.....

.....

3. การนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน

.....

.....

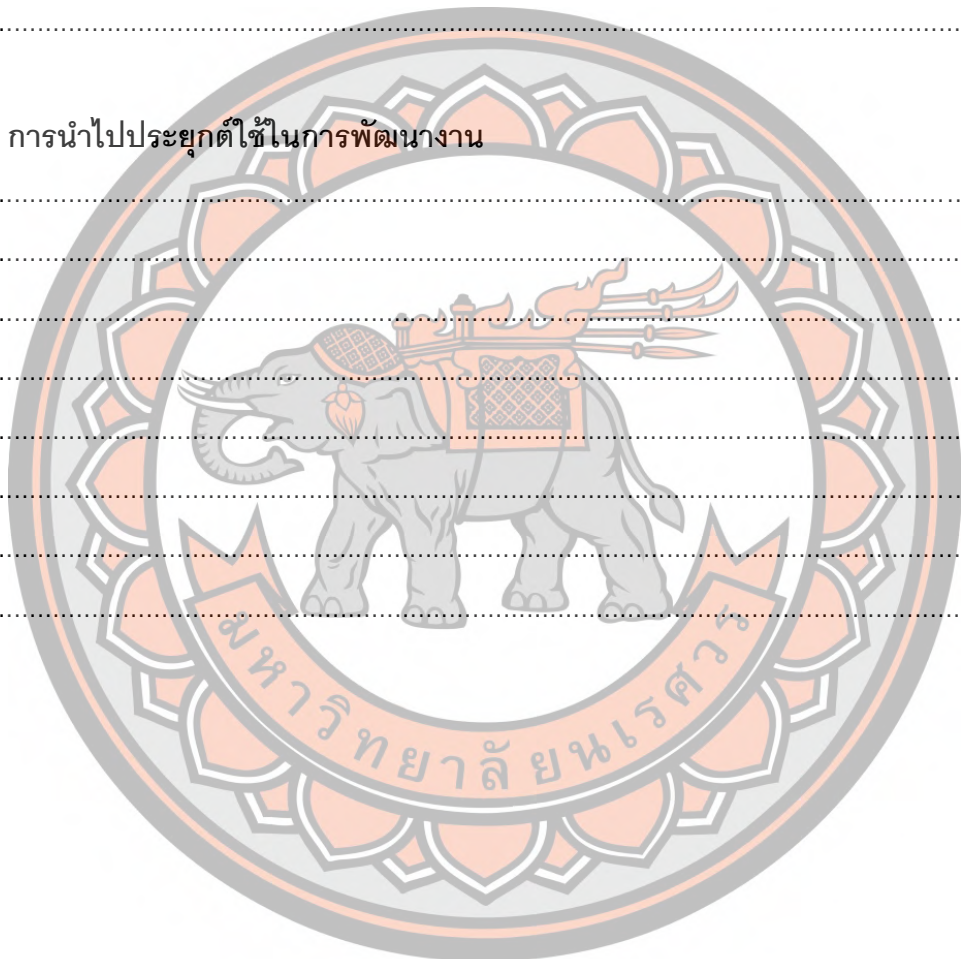
.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินระดับความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะและกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร

คำชี้แจง

ให้ผู้เกี่ยวข้องทำการประเมินรายการเพื่อวัดระดับคุณภาพ ความคิด วิสัยทัศน์ ความรู้ ทักษะ และกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาครูแบบองค์รวม และการใช้นวัตกรรมจิตศึกษา PBL และ PLC ในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาครู

รายการและระดับคุณภาพ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการใช้กระบวนการ PLC					
1. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อน การใช้กระบวนการ PLC					
2. ความรู้ ความเข้าใจ หลัง การใช้กระบวนการ PLC					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PLC					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PLC					
ด้านการใช้กระบวนการ PBL					
1. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อน การใช้กระบวนการ PBL					
2. ความรู้ ความเข้าใจ หลัง การใช้กระบวนการ PBL					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PBL					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PBL					
ด้านกิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
1. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อน การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
2. ความรู้ ความเข้าใจ หลัง การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					

รายการและระดับคุณภาพ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการพัฒนาครูแบบองค์รวม					
1. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา					
2. ความรู้ ความเข้าใจ ก่อน การพัฒนาครูแบบองค์รวม					
3. ความรู้ ความเข้าใจ หลัง การพัฒนาครูแบบองค์รวม					
4. ความรู้ ความเข้าใจ ในภาพรวมเกี่ยวกับการใช้ 3 นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพของครู ได้แก่ จิตศึกษา PBL และ PLC					
5. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ
อาคาร สถานที่ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครูและจัดการเรียนรู้ของนักเรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 รายการสอบถามวัดระดับความพึงพอใจ

รายการสอบถามความพึงพอใจ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย แนวทางการสร้าง ความเป็นชุมชน ด้านการปรับปรุง สภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงานและพัฒนาการเรียนรู้อของครู บุคลากร และนักเรียน					
2. การมีส่วนร่วม ในการดำเนินการของคณะครู บุคลากร และนักเรียน ในการพัฒนา ปรับปรุง สภาพแวดล้อมของ สถานศึกษา					
3. การจัดสภาพแวดล้อม จัดองค์ประกอบ การพัฒนา ห้องเรียนโดยใช้เกณฑ์ห้องเรียนคุณภาพมาดำเนินการ อย่างเป็นรูปธรรม					
4. การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการพัฒนา สภาพแวดล้อม เป็นโครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษา					
5. บริเวณโรงเรียนมีความสะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อ การเรียนรู้อของครู และนักเรียน					
6. บริเวณโรงเรียนมีความปลอดภัยด้านโภชนาการ เช่น น้ำหวาน น้ำอัดลม ลูกอม ขนมขบเคี้ยว					

**แบบประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการใช้นวัตกรรมการศึกษา PBL และ PLC
ของครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 รายการประเมิน

รายการประเมิน/ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการใช้กระบวนการ PLC					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กระบวนการ PLC					
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กระบวนการ PLC					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PLC ในการพัฒนาตนเอง /นักเรียน/องค์กร					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PLC					
ด้านการใช้กระบวนการ PBL					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กระบวนการ PBL					
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กระบวนการ PBL					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ PBL ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในความรับผิดชอบ					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้กระบวนการ PBL					
ด้านกิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					
1. ความรู้ ความเข้าใจ <u>ก่อน</u> การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน					

รายการประเมิน/ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5	4	3	2	1
2. ความรู้ ความเข้าใจ <u>หลัง</u> การใช้กิจกรรมจิตศึกษาพัฒนา ปัญญาภายใน					
3. ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้การใช้กิจกรรมจิต ศึกษาพัฒนาปัญญาภายใน ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
4. ประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการใช้การใช้กิจกรรมจิตศึกษา พัฒนาปัญญาภายใน					

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ

.....

.....

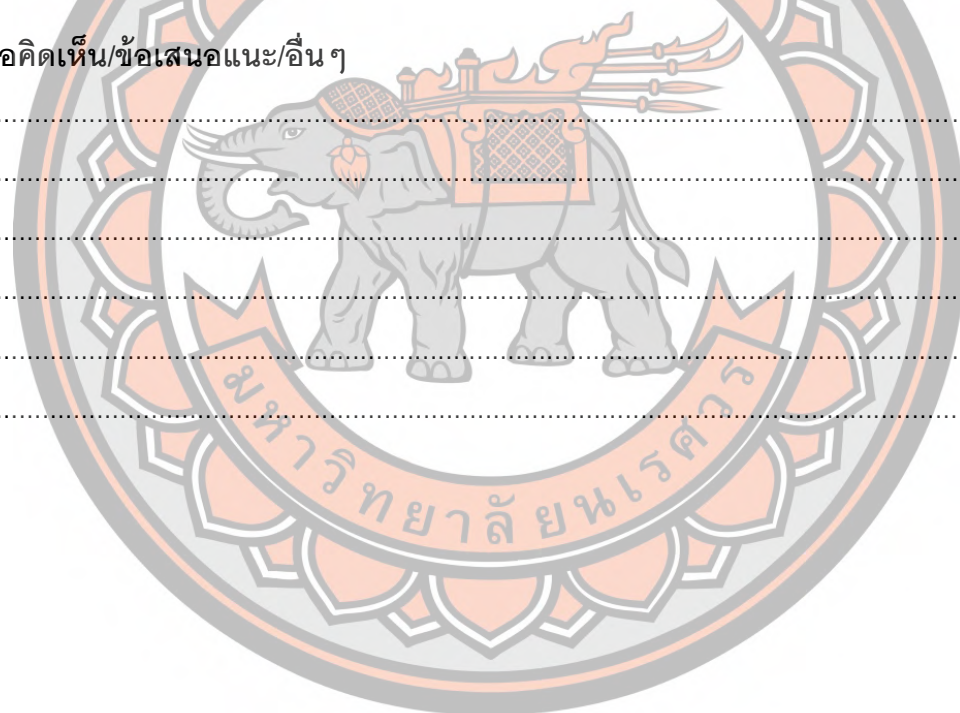
.....

.....

.....

.....

.....



แบบสำรวจการใช้นวัตกรรมการศึกษา PBL และ PLC ของครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

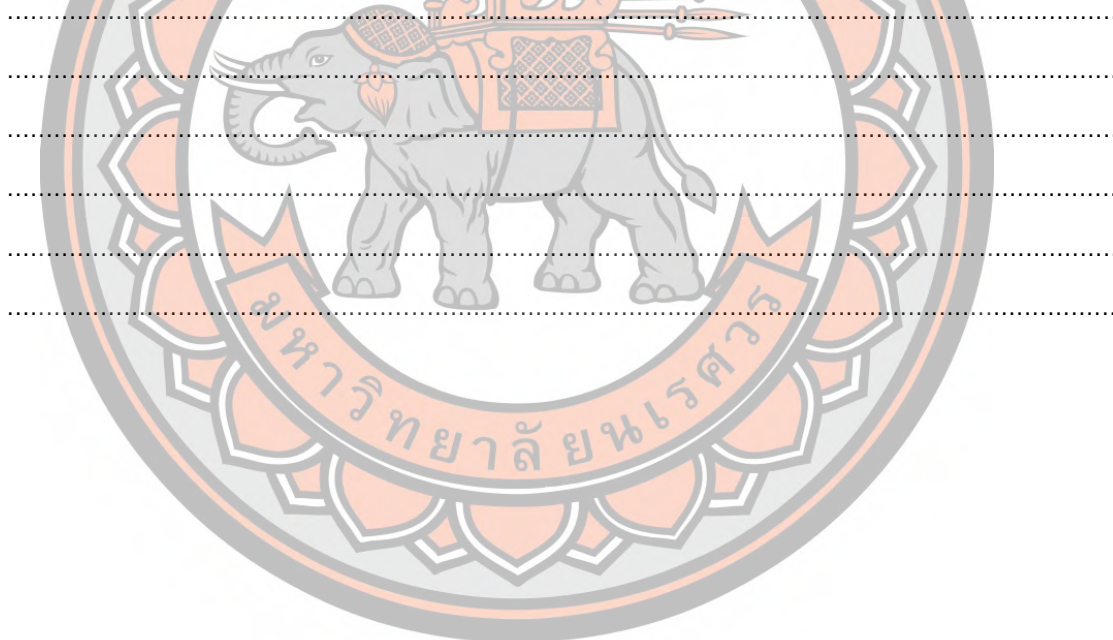
1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 20 ปี 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 รายการสำรวจการใช้นวัตกรรม

รายการสำรวจ	ผลการใช้		หลักฐาน	หมายเหตุ
	มี	ไม่มี		
1. มีตารางการดำเนินการ PLC ระดับชั้น/ระดับช่วงชั้น /ระดับสถานศึกษา				
2. มีการกำหนดปฏิทินการจัดกิจกรรม จิตศึกษา ที่เป็นวิถีของโรงเรียน				
3. มีการกำหนดตารางการเรียนการสอน แบบ PBL ในวิถีของโรงเรียนในระดับชั้นเรียน				
4. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการสร้างวิถีการพัฒนาครูทั้งระบบด้วยนวัตกรรมทั้ง 3				
5. การเข้าร่วมวง PLC ตามที่โรงเรียนกำหนดเป็นปฏิทิน				
6. ครูมีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรมจิตศึกษารายบุคคล				
7. ครูมีการจัดทำแผนการจัดกิจกรรม PBL				

รายการสำรวจ	ผลการใช้		หลักฐาน	หมายเหตุ
	มี	ไม่มี		
8. ครูมีการจัดการเรียนการสอนแบบPBL ตามตารางวิธีที่กำหนด				
9. ครูมีการจัดกิจกรรมจิตศึกษาตามตารางวิธีประจำวันของโรงเรียน				
10. ครูมีการบันทึกการเรียนรู้ลงในLogbook รายบุคคล				

ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ



ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา/พัฒนา

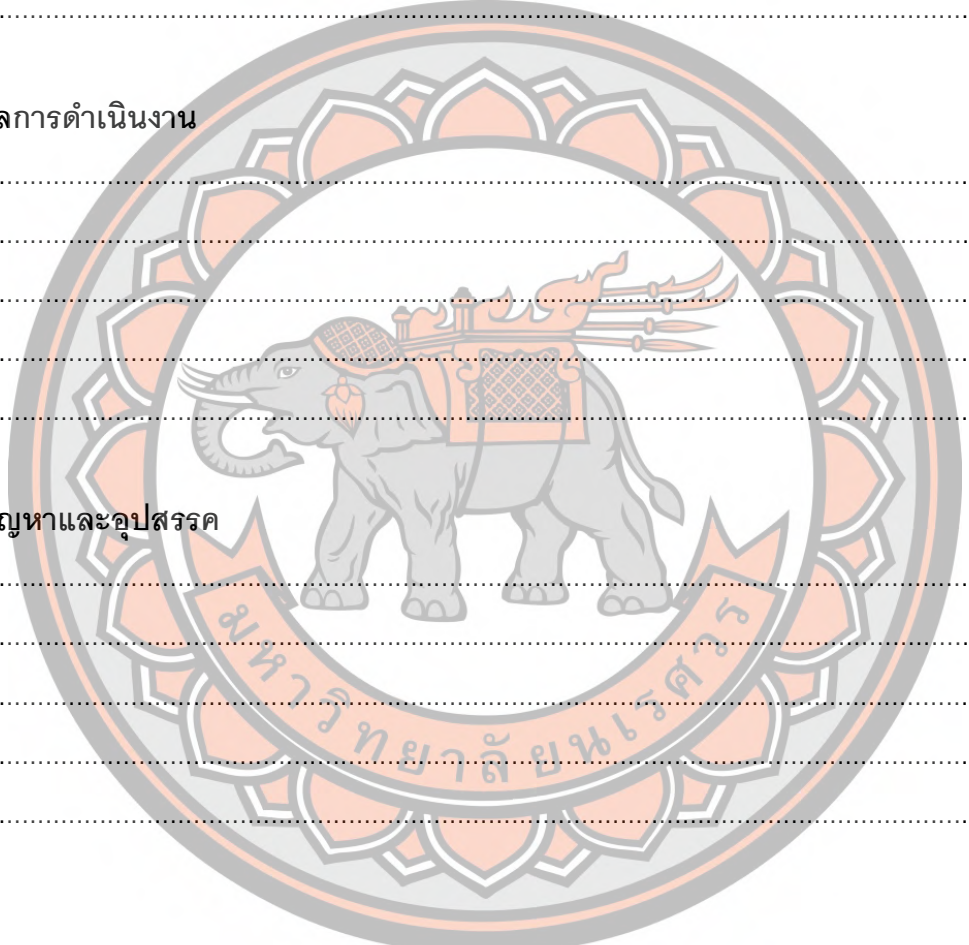
.....
.....
.....
.....
.....

ผลการดำเนินงาน

.....
.....
.....
.....
.....

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....
.....
.....



ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้รับรอง
(.....)

แบบประเมินประสิทธิผลของ PLC ที่มีต่อความรู้ ทักษะ และเจตคติ/จิตวิญญาณ
ความเป็นครูโรงเรียน.....สพป.....

คำชี้แจง

แบบประเมินผลฉบับนี้ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ระดับคุณภาพ ให้เขียนเครื่องหมาย
ถูก (✓) ลงในช่องระดับคุณภาพ ดังนี้

ระดับคุณภาพ 5 หมายถึง ครบถ้วน ถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสมมากที่สุด ทุกรายการ

ระดับคุณภาพ 4 หมายถึง ครบถ้วน ถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสมมาก ทุกรายการ

ระดับคุณภาพ 3 หมายถึง ครบถ้วน ถูกต้อง สอดคล้อง เหมาะสม ทุกรายการ

ระดับคุณภาพ 2 หมายถึง มีครบทุกรายการ แต่มีบางรายการควรปรับปรุงแก้ไข

ระดับคุณภาพ 1 หมายถึง ไม่มี มีไม่ครบทุกรายการ ไม่สอดคล้อง ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือ

เพิ่มเติม

ข้อ ที่	รายการติดตาม	ระดับคุณภาพ					ร่องรอย/หลักฐาน
		1	2	3	4	5	
1	เปิดใจและเชื่อมั่นในการเรียนรู้ร่วมกัน						
2	ยอมรับว่าการสอนและการปฏิบัติงานของครูมีผล ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน						
3	เสนอประเด็นปัญหาที่พบจากการเรียนรู้ของผู้เรียน						
4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกัน						
5	มีจุดประสงค์ร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน						
6	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแสดงความคิดเห็น ต่อผู้อื่นด้วยทัศนคติเชิงบวก						
7	ร่วมกันคัดเลือกประเด็นปัญหา						
8	ระดมสมองนำเสนอวิธีแก้ปัญหามาจากประสบการณ์						
9	หาข้อมูลความรู้เพิ่มเติม						
10	อภิปรายสรุปและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม						

ข้อ ร	รายการติดตาม	ระดับคุณภาพ					ร่องรอย/หลักฐาน
		1	2	3	4	5	
11	นำแนวทางการแก้ไขปัญหาสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน การร่วมมือรวมพลังของครูผู้สอน ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						
12	การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน						
13	การปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน						
14	การเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องระหว่าง การปฏิบัติงาน						
15	การทำงานร่วมกันด้วยความสัมพันธ์แบบ กัลยาณมิตรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน						
16	การนำสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปใช้ ในการพัฒนาการเรียนการสอนตามบริบท ของสถานศึกษา						
17	การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูกับผลการเรียนรู้ ของผู้เรียน						
18	อภิปรายผลการสังเกตการสอนและปรับปรุงแก้ไข						
19	สรุปผลวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลดีต่อการเรียนรู้ ของผู้เรียน บันทึกทุกขั้นตอนการทำงานกลุ่ม ระบุปัญหา วิธีแก้ การทดลองใช้ ผลที่ได้						
20	สมาชิกร่วมสังเกตการสอนและเก็บข้อมูลแบ่งปัน ประสบการณ์						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก



คำสั่งโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ที่ 129 /2560

เรื่อง การแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
ของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ด้วยโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ได้มีนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพครูของโรงเรียนโดยได้ร่วมกันวิเคราะห์ความสำคัญของภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโรงเรียน ของครูผู้สอน พบว่าทุกตำแหน่งมีความสำคัญ หากบุคลากรมีคุณภาพเราเชื่อว่านักเรียนก็มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้บริหารองค์รวมจึงต้องทำงานร่วมกับคณะครูบุคลากรให้การปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อองค์กร ผู้บริหารทำงานคนเดียวไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องการพัฒนาครู บุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ และในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งกำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับการอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการพัฒนาครูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ โดยการเทียบเคียงสมรรถนะกับโรงเรียนปลายทางมาศพัฒนา และขณะนี้กำลังอยู่ขั้นตอนของการทดลองใช้จริงที่โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งทีมเทียบเคียงสมรรถนะ และทีมพัฒนาครู ในการพัฒนาครูแบบองค์รวมของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก นี้

ทีมเทียบเคียงสมรรถนะ ประกอบด้วย

- | | | |
|------------------------------|---------------------|------------------|
| 1. นายธงชัย คำปวง | ผู้อำนวยการโรงเรียน | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. นางสุธีรัตน์ นนท์ตา | ครู คศ.3 | กรรมการ |
| 3. นางสาวจุไรรัตน์ อัมรรักษ์ | ครู คศ.1 | กรรมการ |
| 4. นางโสภิต ลือราช | ครู คศ.3 | กรรมการ |

5. นางสาวสุวภรณ์ วุฒิจูรีพันธ์	ครู คศ.1	กรรมการ
6. นางสาวอินทิรา อินองการ	ครู คศ.3	กรรมการ
7. นางศิวรี ศิริเลิศ	ครู คศ.3	กรรมการ
8. นางดวงธิดา มหาวัน	ครู คศ.3	กรรมการ
9. นางวิมลพรรณ เจริญสุข	ครู คศ.3	กรรมการ
10. นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยยางกูร	ครู คศ.2	กรรมการ
11. นางรัตติยาพร มุ่งดี	ครู คศ.1	กรรมการ
12. นางนเรศ อ่อนศรี	ครู คศ.3	กรรมการ
13. นายชาญศักดิ์ เปรมประเสริฐ	ครู คศ.3	กรรมการ
14. นายธนพล วงศ์สุวรรณ	ครู คศ.2	กรรมการ
15. นายอนุพงศ์ ยองใย	ครู คศ.2	กรรมการ
16. นางสาวลัดดา เบ็งใจ	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
17. นางสาววิลาวรรณ ดุ่นดี	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
18. นางสาวนริศรา เขื่อนเพชร	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
19. นางสาวปาริฉัตร หางศร	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
20. ว่าที่ร้อยตรี ไพภร มุ่งดี	ครู คศ.1	กรรมการ
21. นางสาวจินดา บุญคุ้ม	ครู คศ.3	กรรมการและเลขานุการ
ทีมพัฒนาครู ประกอบด้วย		
1. นายธงชัย คำปวง	ผู้อำนวยการโรงเรียน	ประธานกรรมการ
2. นางสุธีรัตน์ นนทิตา	ครู คศ. 3	กรรมการ
3. นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยยางกูร	ครู คศ.2	กรรมการ
4. ว่าที่ร้อยตรีไพภร มุ่งดี	ครู คศ.2	กรรมการ
5. นายธนพล วงศ์สุวรรณ	ครู คศ.2	กรรมการ
6. นางสาวสุวภรณ์ วุฒิจูรีพันธ์	ครู คศ.1	กรรมการ
7. นางรัตติยาพร มุ่งดี	ครู คศ.1	กรรมการ
8. นางสาวจุไรรัตน์ อัมรักษ์	ครู คศ.1	กรรมการและเลขานุการ

โดยทีมงานดังกล่าว มีหน้าที่ ดังนี้

1. ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกกับผู้วิจัยในการดำเนินการวิจัยตามที่ขั้นตอนกำหนด

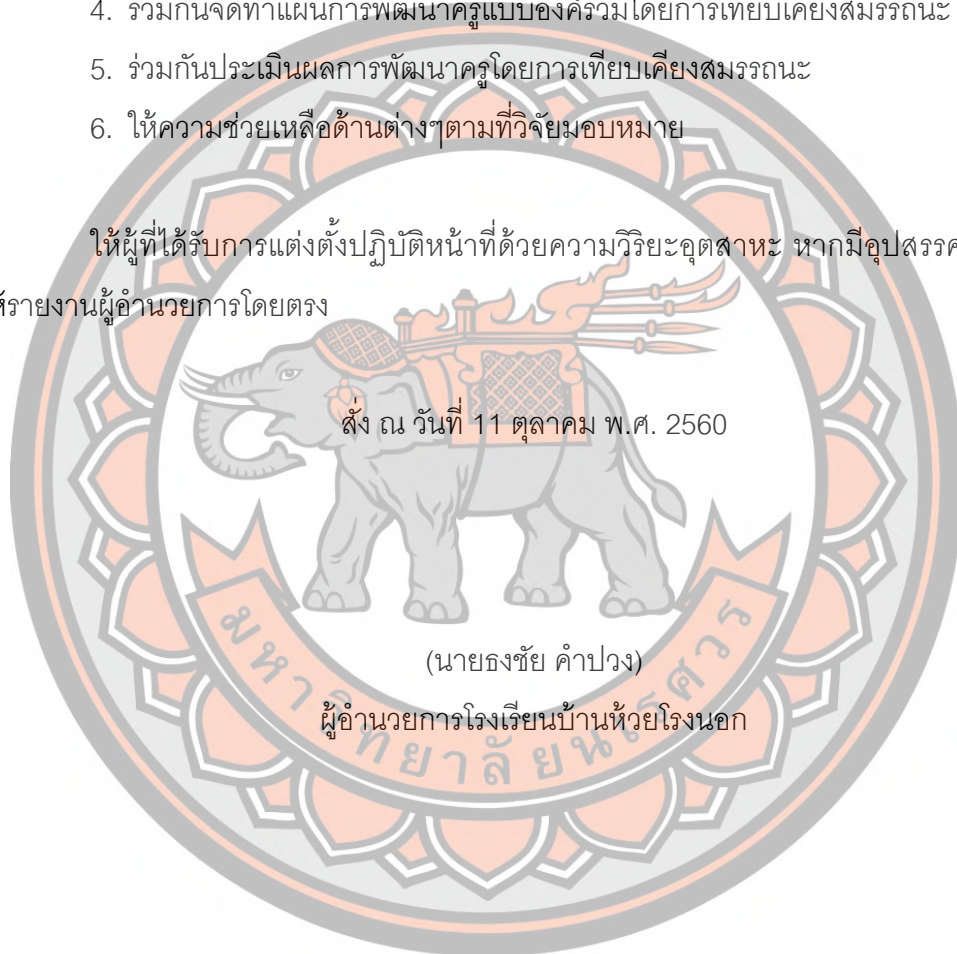
2. ร่วมกันจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ร่วมกันพิจารณาตามแบบสอบถาม
4. ร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนาคูแบบองค์รวมโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
5. ร่วมกันประเมินผลการพัฒนาคูแบบโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ
6. ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆตามที่วิจัยมอบหมาย

ให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ หากมีอุปสรรคปัญหาใดๆ ให้รายงานผู้อำนวยการโดยตรง

สั่ง ณ วันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2560

(นายธงชัย คำปวง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก





คำสั่งโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ที่ 121 / 2560

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
(Professional Learning Community: PLC) โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ด้วย โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ได้ดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม ทั้งมิติ
คุณภาพโรงเรียน คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพครู บุคลากร และคุณภาพนักเรียน โดยนำรูปแบบ
กระบวนการ PLC เป็นนวัตกรรมในการขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมในโรงเรียน เพื่อให้การขับเคลื่อน
การดำเนินการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 มาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่งตั้งคณะครูบุคลากรเป็นคณะกรรมการ
ขับเคลื่อน การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community:
PLC) โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ดังนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่ กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม นิเทศ แก้ปัญหา
และอำนวยการต่างๆ ให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย

- | | | |
|----------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1.1 นายธงชัย คำปวง | ผู้อำนวยการโรงเรียน | ประธานกรรมการ |
| 1.2 นางสาวอินทิรา อินองการ | หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป | กรรมการ |
| 1.3 นางดวงธิดา มหาวัน | หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ | กรรมการ |
| 1.4 นางสาวจินดา บุญคุ้ม | หัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล | กรรมการ |
| 1.5 นางโสภิต ลือราช | หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ | กรรมการ |
| 1.6 นางสุธีรัตน์ นนท์ตา | หัวหน้าฝ่ายปฐมวัย | กรรมการและเลขานุการ |

2. คณะกรรมการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ระดับสถานศึกษา มีหน้าที่ ดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพองค์รวมด้วยกระบวนการ PLC ให้มีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1	นายธงชัย คำปวง	ผู้อำนวยการโรงเรียน	ประธานกรรมการ
2.2	นางสาวจินดา บุญคุ้ม	ครู คศ. 3	รองประธานกรรมการ
2.3	นายชาญศักดิ์ เปรมประเสริฐ	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.4	นางดวงจิตา มหาวัน	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.5	นางศิวรี ศรีเลิศ	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.6	นางวิมลพรรณ เจริญสุข	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.7	นางสุธีรัตน์ นนธ์ตา	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.8	นางโสภิต ลือราช	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.9	นางสาวอินทิรา อินองการ	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.10	นางนเรศ อ่อนศรี	ครู คศ. 3	กรรมการ
2.11	นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยยางกูร	ครู คศ. 2	กรรมการ
2.12	นายธนพล วงศ์สุวรรณ	ครู คศ. 1	กรรมการ
2.13	นายอนุพงษ์ ยองใย	ครู คศ. 1	กรรมการ
2.14	นางสาวสุวรรณ์ วุฒิจูรีพันธุ์	ครู คศ. 1	กรรมการ
2.15	นางสาวจุไรรัตน์ อัมรินทร์	ครู คศ. 1	กรรมการ
2.16	ว่าที่ร้อยตรีไพภร มุ่งดี	ครู คศ. 1	กรรมการ
2.17	นางสาววิลาวรรณ ต้อยดี	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
2.18	นางสาวลัดดา เบ็งใจ	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
2.19	นางสาวปาริฉัตร หางสร	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
2.20	นางสาวนริศรา เชื้อนเพชร	ครูอัตราจ้าง	กรรมการ
2.21	นางสาวเกตน์นิภา คำถา	พี่เลี้ยงเด็กพิเศษ	กรรมการ
2.22	นางสาวนัฐริษา มูลเมือง	พี่เลี้ยงเด็กพิเศษ	กรรมการ
2.23	นางรัตติยาพร มุ่งดี	ครู คศ. 1	กรรมการและเลขานุการ
2.24	นางสาวจริญญา ธรรมประเสริฐ	เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

3. กรอบปฏิทินการทำงานขับเคลื่อนกระบวนการ PLC ของโรงเรียน ดังนี้

ระดับ การทำ PLC	วันที่ ทำ PLC	เวลา ทำ PLC	ผู้เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
ระดับสถานศึกษา	วันจันทร์	16.00 น. เป็นต้นไป	ผู้อำนวยการ/คณะครู บุคลากรทุกคน	เดือนละ 1 ครั้ง
ระดับชั้น ปฐมวัย	วันอังคาร	16.00 น. เป็นต้นไป	- นางสุธีรัตน์ นนท์ตา - นางนเรศ อ่อนศรี - นางสาวปาริฉัตร หางศร	ทุกสัปดาห์
ระดับชั้น ป. 1 - 3	วันพุธ	16.00 น. เป็นต้นไป	- นางโสภิต ลือราช - นายชาญศักดิ์ เปรมประเสริฐ - นางสาวจุไรรัตน์ อัมรินทร์ - นางสาวอินทิรา อินองการ - นางสาวลัดดา เบ็งใจ - นางสาวเกตน์นิภา คำตา	ทุกสัปดาห์
ระดับชั้น ป. 4 - 6	วันพฤหัสบดี	16.00 น. เป็นต้นไป	- นางสาวสุวรรณี วุฒิจูรีพันธ์ - นางสาววิลาวรรณ ต้อยดี - นางศิริ ศิริเลิศ - นางสาวนริศรา เขื่อนเพชร - นางดวงธิดา มหาวัน - นางวิมลพรรณ เจริญสุข - นางสาวนัฐริษา มูลเมือง	ทุกสัปดาห์
ระดับชั้น ม. 1 - 3	วันพุธ	16.00 น. เป็นต้นไป	- ว่าที่ร้อยตรีไพภร มุ่งดี - นางรัตติยาพร มุ่งดี - นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยางกูร - นายธนพล วงศ์สุวรรณ - นายอนุพงศ์ ยองโย - นางสาวจินดา บุญคุ้ม	ทุกสัปดาห์

ให้การขับเคลื่อนกระบวนการ PLC เป็นไปตามกรอบปฏิทินของโรงเรียน โดยให้บุคลากร
ทุกคนสลับเปลี่ยนกันทำหน้าที่หมุนเวียนกันไปให้ครบทุกบทบาท โดยคำนึงถึงประเด็น/หัวข้อ/การทำ
PLC และให้ทำการบันทึกผล Log book ให้ผู้อำนวยการรับรองตามระบบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 1 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2560





คำสั่งโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ที่ 132/2560

เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการครูปฏิบัติหน้าที่ครูเวรอบรมนักเรียนช่วงก่อนเรียนภาคบ่าย

ตามโครงการโรงเรียนคุณธรรม โครงการมาร์ชซึ่งความดี และกิจกรรมจิตศึกษา

ปีการศึกษา 2560

โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกเป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข โดยให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนเท่าเทียมกัน จึงมุ่งเน้นที่จะสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดี เป็นจุดแรกและสนองต่อนโยบาย 3 D ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ Democracy มีความเป็นประชาธิปไตย, Decency มีคุณธรรม จริยธรรม ภูมิใจในความเป็นไทยและ Drugfree ห่างไกลจากสิ่งเสพติด ร่วมกับกรรมาชิกกิจกรรมจิตศึกษา กิจกรรม Body Scan การพัฒนาปัญญาภายใน โครงการโรงเรียนคุณธรรม โครงการมาร์ชซึ่งความดี ให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ความดีพื้นฐานสากล เกิดการพัฒนาปัญญาภายใน จึงขอแต่งตั้งครูควบคุมดูแลนักเรียนให้ทำกิจกรรมช่วงก่อนเรียนภาคบ่าย เวลา 12.10-12.30 น. ระดับก่อนประถมศึกษา, ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ดังนี้

ระดับปฐมวัย

วัน	ผู้รับผิดชอบ ระดับชั้น อ.1 - อ.3	หมายเหตุ
จันทร์ - ศุกร์	นางนเรศ อ่อนศรี นางสุธีรัตน์ นนท์ตา นางสาวปาริฉัตร หางศร	** จัดกิจกรรมตามตารางการจัดกิจกรรมและตามตารางวิธีประจำวัน

ระดับประถมศึกษา

วัน	ผู้รับผิดชอบ ระดับชั้น ป.1 -ป.3	ผู้รับผิดชอบ ระดับชั้น ป.4-ป.6	หมายเหตุ
จันทร์	นางโสมิต ลือราช	นางดวงจิตา มหาวัน	**หากผู้ที่ได้รับมอบหมายแล้วไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้คณะครูที่อยู่ปฏิบัติหน้าที่แทนเป็นรายกรณี
อังคาร	นายชาญศักดิ์ เปรมประเสริฐ	นางศิริวิ ศิริเลิศ นางสาวนัฐธิชา มูลเมือง	
พุธ	นางสาวจุไรรัตน์ อัมรินทร์	นางวิมลพรรณน เจริญสุข	
พฤหัสบดี	นางสาวอินทิรา อินองการ	นางสาวสุภรณ์ วุฒิจูร์พันธ์	
ศุกร์	นางสาวลัดดาเบิ่งใจ นางสาวเกตน์นิภา คำถา	นางสาววิลาวรรณ ต้อยดี นางสาวนริศรา เชื้อนเพชร	

ระดับมัธยมศึกษา

วัน	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
จันทร์	นางสาวธัญญารัตน์ ธรรมไชยงกูร นางรัตติยาพร มุ่งดี	**หากผู้ที่ได้รับมอบหมาย แล้วไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ ให้คณะครูที่อยู่ ปฏิบัติหน้าที่แทนเป็น รายการนี้
อังคาร	นางสาวจินดา บุญคุ้ม	
พุธ	นายธนพลวงศ์สุวรรณ	
พฤหัสบดี	ว่าที่ร้อยตรี มุ่งดี	
ศุกร์	นายอนุพงศ์ ยองใย	

มีหน้าที่

1. ให้การควบคุม จัดระเบียบนักเรียนช่วงเวลาก่อนเรียนภาคบ่าย (เวลา 12.10-12.30 น.) ตามที่โรงเรียนกำหนด (สวดมนต์, ไหว้พระ, จิตศึกษา, Body Scan, ตรวจเช็คการร่วมกิจกรรม ฯลฯ)
2. ให้การอบรมความรู้, คุณธรรม จริยธรรม ตามนโยบาย 3 D และลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษาตามเป้าหมาย คุณธรรม อุดมการณ์ ความดีพื้นฐานสากล
3. บันทึกการอบรมเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้บริหารโรงเรียนรับรอง
4. อื่นๆ ที่ผู้อำนวยการมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2560

(นายธงชัย คำปวง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ภาคผนวก ค ตารางการปฏิบัติกิจกรรมวิถีประจำวัน โรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560

เวลา	สัญญาณ	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
07.20 น.	- วิถีปกติภายในตัวเอง ของนักเรียน	- นักเรียนเดินทางมาถึงโรงเรียน ตามชั้นเรียน	- ครูเวรประจำวัน /ครูประจำชั้น
07.30 น.	- วินัยในตนเอง และ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	- รวมนักเรียนตามหมู่สี และ ทำกิจกรรมหมู่สีประจำวัน	- ครูเวรประจำวัน - นักเรียน
08.00 น.	- วินัยในตนเอง และ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	- เข้าแถว ทำกิจกรรมหน้าเสาธง รายงานการปฏิบัติงานและครู เวรอบรมนักเรียน	- ครูเวรประจำวัน - นักเรียน
08.10- 08.30 น.	- วินัยในตนเองของ นักเรียนและครู	- กิจกรรมจิตศึกษา	- ครูประจำวิชา/ ครูประจำชั้น
08.30 น.	- ไม่มีสัญญาณบอก	- เริ่มเรียนในภาคเช้า	- ครูประจำวิชา
11.30 น.	- งานประชาสัมพันธ์ ภายใน	- พักรับประทานอาหารกลางวัน - กิจกรรมตามจุดเน้นด้านการ พัฒนาคุณภาพและการส่งเสริม คุณลักษณะที่พึงประสงค์	- ครูเวรประจำวัน - ครูเวรประจำวัน - ครูเวรที่ ผอ. มอบหมาย
11.30 - 12.10 น.	- วินัยในตนเองของ นักเรียน และ ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	- กิจกรรมจิตศึกษา /ทำสมาธิ/ กิจกรรมคุณธรรม จริยธรรม	- ครูประจำวิชา ประจำอาคารเรียน
12.10 - 12.30 น.	- ไม่มีสัญญาณบอก	- เริ่มเรียนภาคบ่าย	- ครูผู้สอนทุกคน
12.30 น.	- ไม่มีสัญญาณบอก /	- กิจกรรมพิเศษตามหลักสูตร และการพัฒนาผู้เรียนตามจุดเน้น	- ครูประจำชั้น/ นักเรียน
14.30 น. 15.30 น.	- วินัยในตนเอง - ไม่มีสัญญาณบอก/ วินัยในตนเอง	- หมดเวลาเรียนชั่วโมงสุดท้าย ในการเรียนการสอน	- ครูประจำชั้น/ นักเรียน
15.30 - 15.50 น.	- ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	- กิจกรรมห้องเรียนคุณภาพ, ทำการทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ AAR ประจำวัน	- ครูเวรประจำวัน - ครูและบุคลากร
15.50 - 16.00 น.	- ผู้รับผิดชอบดำเนินการ	- เข้าแถวทำกิจกรรมหน้าเสาธง ก่อนเดินทางกลับบ้าน	ทุกคน
16.00 น. 16.00 น.	- วินัย และความ รับผิดชอบภายใน ของครู บุคลากร	- นักเรียนเดินทางกลับบ้าน - กิจกรรมครู PLC/ Share and Learn/AAR/BAR	

หมายเหตุ: ตารางการปฏิบัติกิจกรรมประจำวันให้ถือปฏิบัติเป็นวิถีของโรงเรียนหากมีการเปลี่ยนแปลงต้องได้รับทราบร่วมกัน ตามระบบของโรงเรียน ให้การจัดกิจกรรมประจำวันเป็นการสร้าง และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วยการปฏิบัติจริง ให้เป็นวิถีปกติของโรงเรียน



ภาคผนวก ง ประกาศโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เรื่องปณิธานการพัฒนาคูครูของโรงเรียน



ประกาศโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก เรื่อง ปณิธานการพัฒนาคูครูของโรงเรียน

ด้วยโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก ได้มีนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพครูของโรงเรียนโดยได้ร่วมกันวิเคราะห์ความสำคัญของภารกิจ หน้าทีความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโรงเรียน ของครูผู้สอน พบว่าทุกตำแหน่งมีความสำคัญ หากบุคคลากรมีคุณภาพเราเชื่อว่านักเรียนก็มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้บริหารองค์กรจักต้องทำงานร่วมกับคณะครู บุคลากรให้การปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อองค์กร ผู้บริหารทำงานคนเดียวไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องการพัฒนาคูครู บุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ กับโรงเรียนต้นแบบ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคูครูของโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกเป็นไปตามเป้าหมาย แนวทางการพัฒนา จึงได้จัดทำประกาศปณิธานในการพัฒนาคูครูมุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาผู้เรียน จำนวน 5 ข้อเป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้

1. ให้เรานึกถึงวัยเด็กเราต้องการครูอย่างไร ให้เราทำอย่างนั้น
2. รักเด็กทุกคน ให้เกียรติ หาข้อดี และเสริมพลังให้เป็นคนดีมากขึ้น
3. ไม่ยอมปล่อยให้เด็กในห้องล้มเหลวแม้แต่คนเดียว
4. ไม่ยอมปล่อยให้เวลาสูญเปล่าพัฒนาตนเองให้เป็นครูที่ดียิ่งขึ้น
5. ถ้าเป็นครูที่ดีไม่ได้ เราจะไปทำอาชีพอื่น

จึงขอประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบและปฏิบัติให้เป็นไปตามประกาศของโรงเรียน โดยเฉพาะคณะครู ให้ปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบด้วยดี ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 27 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2560

(นายธงชัย คำปวง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก

ภาคผนวก จ ตัวอย่างแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ PBL
(Problem Based Learning)



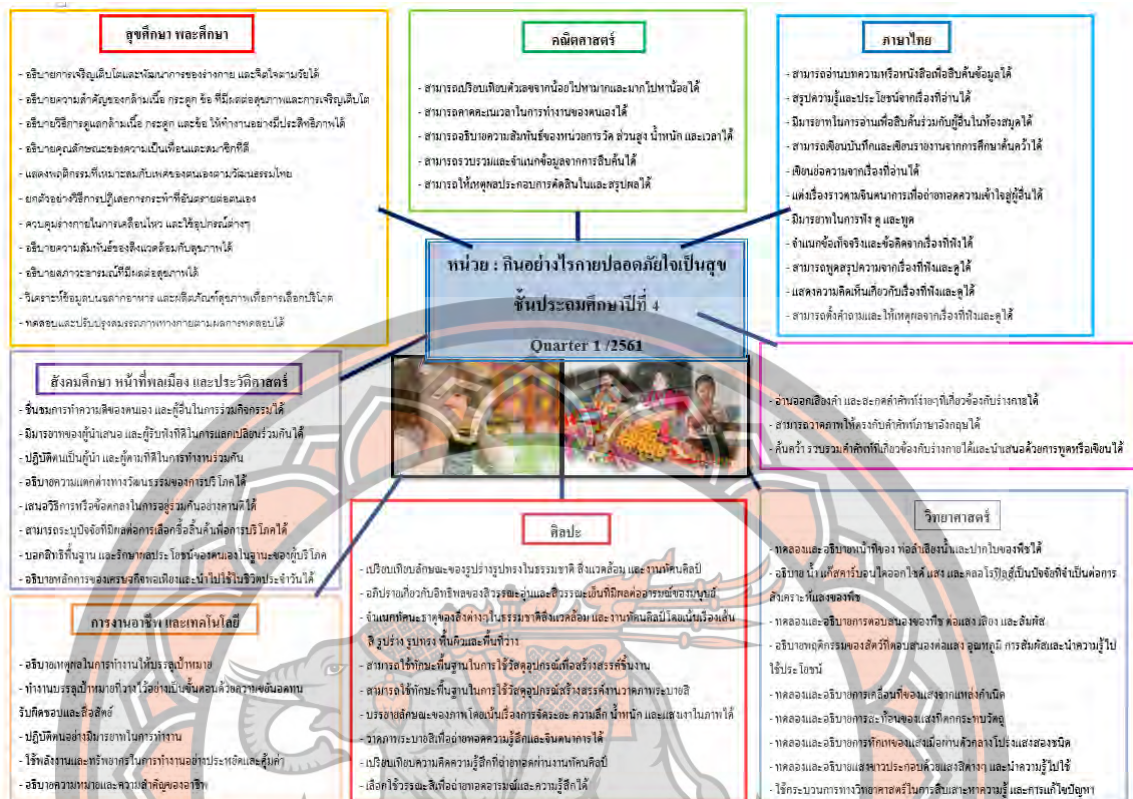
แผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ PBL (Problem Based Learning)
ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ภาคเรียนที่ 1 (Quarter 1) ปีการศึกษา 2561

หน่วย: กินอย่างไรกายปลอดภัยเป็นสุข

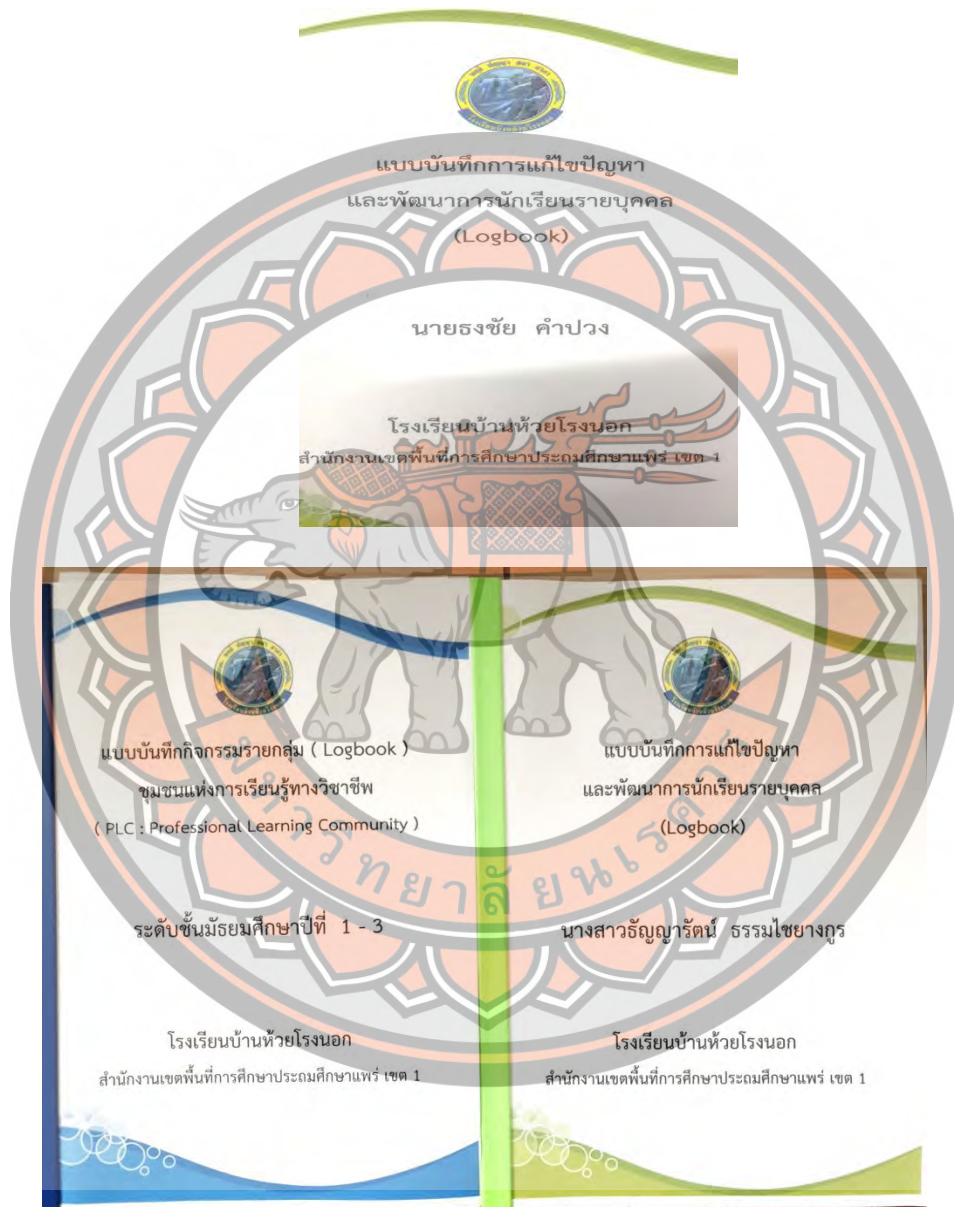
คำถามหลัก (Big Question): ความอ้วนส่งผลอย่างไรต่อคุณภาพการเรียนรู้ของเด็ก?

ภูมิหลังของปัญหา: จากข้อมูลของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เกี่ยวกับสัดส่วนเด็กไทยที่มีแนวโน้มสู่ภาวะเป็นเด็กอ้วนในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา พบว่าในปี 2558 เด็กก่อนวัยเรียนในประเทศไทยจะกลายเป็นเด็กอ้วนในสัดส่วนที่สูงขึ้น เทียบระหว่างเด็กอ้วนและเด็กธรรมดา คิดเป็น 1 ใน 5 ส่วนเด็กในวัยเรียนจะมีสัดส่วนของเด็กอ้วนที่เท่ากัน โดยเฉพาะเด็กในเมืองจะอ้วนร้อยละ 20-25 ทั้งหมดนี้นับเป็นอุบัติการณ์โรคอ้วน ในเด็กไทยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จากสถิติดังกล่าวชี้ให้เห็นได้ว่าไทยเป็นประเทศที่มีอัตราโรคอ้วนในเด็กเร็วที่สุดในโลก เฉพาะระยะ 5 ปีที่ผ่านมาเด็กก่อนวัยเรียนอ้วนเพิ่ม 36% และเด็กวัยเรียน 6-13 ปี อ้วนเพิ่มขึ้น 15.5% หากเรายังไม่ปล่อยให้สถานการณ์นี้ดำเนินต่อไปโดยไม่มีมาตรการควบคุม เด็กเหล่านี้จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่อ้วนถึงร้อยละ 80 ปัญหานี้เกิดจากพฤติกรรมการบริโภคของเด็ก ที่บริโภคอาหารไม่มีประโยชน์ พฤติกรรมการบริโภคของเด็กส่งผลถึงประสิทธิภาพในการเรียน สถิติปัญญา และคุณภาพพลเมืองในอนาคต ซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องเร่งให้ความรู้แก่เด็กเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคให้เหมาะสม เช่น การเลือกรับประทานอาหารที่สะอาดและมีคุณภาพ และการออกกำลังกาย จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีความสนใจที่จะเรียนรู้ในหน่วย “เด็กอ้วน” เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคของตนเองให้เหมาะสม การออกกำลังกายอย่างถูกวิธีเพื่อสุขภาพที่แข็งแรง และคุณภาพการเป็นพลเมืองที่ดีในอนาคต

เป้าหมายของความเข้าใจ (Understanding Goal): สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริโภคของตนเองให้เหมาะสม และออกกำลังกายอย่างถูกวิธีเพื่อสุขภาพที่แข็งแรงสมวัย



ภาคผนวก ฉ แบบบันทึกการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการนักเรียนรายบุคคล (Logbook)
ตามกระบวนการ PLC



ภาคผนวก ช ภาพประกอบกิจกรรมการพัฒนาครูแบบองค์รวม



ภาพ 12 แสดงการประชุมคณะครูและบุคลากรโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก
ในการทำวิจัยการพัฒนาครู



ภาพ 13 แสดงการอบรม PLC (Professional Learning Community) ชุมชนการเรียนรู้
ทางวิชาชีพ



ภาพ 14 แสดงคณะกรรมการดำเนินงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่โรงเรียนเครือข่ายขยายผล (Node)



ภาพ 15 แสดงประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอก



ภาพ 16 แสดงการประชุมผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนบ้านห้วยโจนนอก



ภาพ 17 แสดงการรับการประเมินการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน/ห้องเรียนคุณภาพ
จากหน่วยงานต้นสังกัด



ภาพ 18 แสดงการประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของคณะครู ตามโครงการพัฒนาครูแบบองค์รวม



ภาพ 19 แสดงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการเรียนรู้สร้างปัญญาภายในและการจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน



ภาพ 20 แสดงการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน จิตศึกษา และ PBL ณ โรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จังหวัดบุรีรัมย์



ภาพ 21 แสดงการประชุมเวทีถอดบทเรียนโรงเรียนต้นแบบที่เปลี่ยนแปลงโรงเรียน
เชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม จิตศึกษา PBL และ PLC ณ โรงแรมริเวอร์ไซด์
กรุงเทพมหานคร



ภาพ 22 แสดงการจัดกิจกรรมจิตศึกษาของโรงเรียนตามตารางวิถีของโรงเรียน
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3



ภาพ 23 แสดงการจัดกิจกรรมจิตศึกษาของโรงเรียนตามตารางวิถีของโรงเรียน
การทำBody Scan ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3



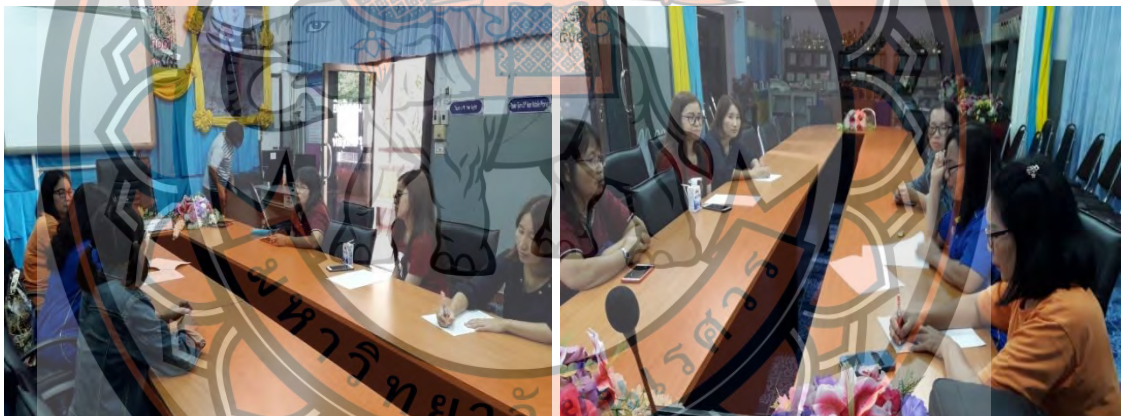
ภาพ 24 แสดงกิจกรรม PLC ระดับห้องเรียน ระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน



ภาพ 25 แสดงกิจกรรมจิตศึกษา การทำ Brain Gym ในชั้นเรียนระหว่างการเรียนรู้
ในช่วงโมงปกติ



ภาพ 26 แสดงการสร้างความรัก ความอบอุ่น ครูแสดงความรัก โดยการกอดนักเรียน ตามหลักการสร้างพลังเชิงบวก



ภาพ 27 แสดงกระบวนการ PLC ครูเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียน



ภาพ 28 แสดงกระบวนการ PLC ครู มัธยมศึกษาตอนต้น



ภาพ 29 แสดงกระบวนการ PLC คณะครูโรงเรียนบ้านห้วยโรงนอกทั้งโรงเรียน



ภาพ 30 แสดงช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคณะครู